



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Anne Hofmann**

**Untersuchung der Sinnhaf-  
tigkeit von Genossenschafts-  
gründungen im Tourismus am  
Beispiel der Talsperre Krieb-  
stein**

**2013**

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Untersuchung der Sinnhaftigkeit von Genossenschaftsgründungen im Tourismus am Beispiel der Talsperre Kriebstein**

Autorin:

**Frau Anne Hofmann**

Studiengang:

**Medienmanagement**

Seminargruppe:

**MM08w1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr.-Ing. Michael Hösel**

Zweitprüfer:

**Dipl.-Betriebswirt (FH) Thomas Waldheim**

Einreichung:

**23.07.2013**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Study of the sense in founding a cooperative in tourism ex- emplified at the 'Talsperre Kriebstein'**

author:

**Ms. Anne Hofmann**

course of studies:

**Media Management**

seminar group:

**MM08w1-B**

first examiner:

**Prof. Dr.-Ing. Michael Hösel**

second examiner:

**Dipl.-Betriebswirt (FH) Thomas Waldheim**

Submission:

**2013-07-23**

---

## **Bibliografische Angaben**

Hofmann, Anne:

Thema der Bachelorarbeit

Untersuchung der Sinnhaftigkeit von Genossenschaftsgründungen im Tourismus am Beispiel der Talsperre Kriebstein

Topic of Thesis

Study of the sense in founding a cooperative in tourism exemplified at the 'Talsperre Kriebstein'

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 23.07.2013

## **Abstract**

Die Talsperre Kriebstein ist ein beliebtes Naherholungsgebiet in Mittelsachsen. Tourismus und Marketing haben sich jedoch in den vergangenen Jahren geändert, ohne, dass die Talsperre und ihre touristischen Anlieger sich angepasst haben. Künftig wollen Leistungsträger der Region gemeinsam an der Vermarktung arbeiten. Ist eine Genossenschaft die richtige Rechtsform hierfür? Im deutschen Tourismus ist dies kaum erprobt. Die vorliegende Bachelorarbeit betrachtet damit Neuland für den deutschen Tourismus, der bisher fast ausschließlich von Vereinen dominiert wird.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 These.....	2
1.2 Herangehensweise .....	2
<b>2 Warum eine Genossenschaft? .....</b>	<b>3</b>
2.1 Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts.....	3
2.2 Partnergesellschaft .....	3
2.3 Der eingetragene Verein .....	3
2.4 Geschichte der Genossenschaft .....	4
2.5 Genossenschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung? .....	6
2.6 Allgemeines zu Genossenschaften .....	7
<b>3 Fragenkatalog der Volksbank Mittweida eG.....</b>	<b>9</b>
3.1 Geschäftssinn des Unternehmens .....	9
3.2 Kompetenzen und Motive für eine Unternehmensgründung.....	10
3.2.1 Kompetenzen.....	10
3.2.2 Motivation .....	14
3.3 Zu bietende Problemlösungen.....	15
3.4 Kundengruppen und Märkte .....	16
3.5 Marktpotenzial der Zielmärkte .....	24
3.6 Zu erwartende Umsatzzahlen.....	26
3.7 Leistungsumfang.....	27
3.8 Das Alleinstellungsmerkmal .....	28
3.9 Kapitalbedarf des Unternehmens .....	29
3.10 Chancen, Risiken   Schwächen, Chancen.....	30
3.10.1 Chancen .....	30
3.10.2 Risiken.....	32
3.10.3 Stärken .....	34
3.10.4 Schwächen .....	35

---

3.11	Ausgangssituation (heutige regionale Tourismuslandschaft inkl. zukünftiger Entwicklungen).....	36
3.11.1	Ist-Stand bis 2013 .....	36
3.11.2	Entwicklung ab 2013.....	38
3.12	Nutzen für die Region .....	39
3.13	Gemeinsamen Interessen und Unternehmensziele .....	41
3.13.1	Vernetzung der Leistungsträger .....	41
3.13.2	Steigerung der Attraktivität der Talsperre und ihrer Angebote ..	42
3.13.3	Gemeinsames Marketing .....	42
3.13.4	Gemeinsamer Vertrieb .....	43
3.14	Förderzweck nach §1 GenG .....	43
3.15	Kern-Vertriebsaspekte der Genossenschaft.....	44
3.15.1	Neukunden .....	44
3.15.2	Kundenbindung.....	45
3.16	Konkretisierung der Marketingziele .....	46
3.17	Skizzierung einer Marketingstrategie.....	46
3.17.1	Produktpolitik .....	49
3.17.2	Preispolitik .....	50
3.17.3	Distributionspolitik .....	50
3.17.4	Kommunikationspolitik .....	50
3.18	Organisation der Vor-, Entwurfs- und Ausführungsplanung.....	51
3.19	Führung der Betriebsorganisation .....	52
4.	Verallgemeinerung .....	53
5.	Schlussfolgerung.....	54
6.	Ausblick .....	55
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>		<b>XIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übernachten mal anders - Beim Outdoorteam Unger nächtigen Abenteurer im Tipi   Quelle: Michael Unger .....	13
Abbildung 2: Ein kleiner Ausschnitt der vielen Wünsche an die Talsperre Kriebstein   Quelle: VOYCER: Umfrage Erlebnistalsperre Kriebstein, S. 10.....	14
Abbildung 3: Zahlenmäßige Prognosen für den Tourismus   Quelle: GRIMM, Bente: Auswirkungen des demographischen Wandels auf touristische Nachfragestrukturen in Deutschland und ausgewählten Quellmärkten. In: Zeitschrift für Tourismuswirtschaft Jg. 2 (2010) Heft 2, 20.....	16
Abbildung 4: Werteempfinden unterschiedlicher Jahrgänge   Quelle: SENF, Yvonne: Best Ager als Best Targets?, Hamburg 2008, S. 39 .....	19
Abbildung 5: Für Familienurlauber, Ältere und Erholungssuchende ist Deutschland Urlaubsziel Nummer 1 .....	25
Abbildung 6: Die größte Chance überhaupt - selbst Kritiker kommen nicht umhin, die Landschaft der Talsperre Kriebstein als "einmalig schön" zu bezeichnen   Quelle: Anne Hofmann .....	30
Abbildung 7: Ein großes Plus des Leipziger Neuseenlandes: Gut ausgebaute Wege, die beispielsweise von Skatern oder Radfahrern genutzt werden können. So etwas wird an der Talsperre Kriebstein nie möglich sein. ....	32
Abbildung 8: Ob Gebäude, Boote oder Wanderwege: Die meisten Objekte an der Talsperre Kriebstein sind dringend pflegebedürftig. Hier zu sehen: Der Sitz des Zweckverband Kriebsteintalsperre direkt im Hafen   Quelle: Thomas Waldheim .....	35
Abbildung 9: Zukünftige Aufgabenträger und -teilung der Tourismusorganisation .....	38
Abbildung 10: Aufteilung der Erwerbstätigen, die direkt, indirekt oder induziert vom Tourismus profitieren.....	40
Abbildung 11: Ein Ausschnitt aus der neuen Wanderkarte für die Talsperre - eines der ersten gemeinsamen Projekte.   Quelle: Michael Unger .....	42

# 1 Einleitung

Das Zschopautal zwischen Ringethal und Zschopau war schon seit jeher ein beliebtes Ausflugsziel. Nach Gründung des Technikum Mittweida zogen viele Studenten an ihren Wochenenden an die Lauenhainer Mühle, um dort ihre freien Stunden zu genießen. Als 1929 die Staumauer in der Nähe der Burg Kriebstein fertiggestellt wurde, steigerte dies die Beliebtheit der Region noch. In kurzer Zeit wurde die Talsperre zu einem Naherholungsgebiet, das sich auch nach Kriegsende wieder bei der umliegenden Bevölkerung etablierte.

Bis zur Wende mussten sich Anlieger der Talsperre, die von Touristen profitieren wollten, keine Gedanken machen. Diverse Entwicklungen in den unterschiedlichsten Bereichen (Technik, Soziales, Demografie...) machen es jedoch in den Augen Mancher notwendig, umzudenken in Richtung einer bewussten Vermarktung der Region. Bevor dieser Schritt erfolgen kann, müssen jedoch die entsprechenden Voraussetzungen und Angebote geschaffen werden.

Da Urlaub ganzheitlich erlebt wird, setzt dies eine Kooperation aller oder zumindest der meisten Leistungsträger voraus, der im Idealfall eine feste Struktur zugrunde liegt. Als die Idee für die vorliegende Arbeit geboren wurde und die ersten Schritte in Richtung einer Genossenschaft gemacht wurden, gab es noch keine derartige Struktur. Es war lediglich seit Ende 2011 gelungen, engagierte Leistungsträger und Privatpersonen unterschiedlichster Art, die an der Talsperre Kriebstein aktiv sind, in einem Arbeitskreis zu bündeln, der sich in losen Abständen immer wieder traf, um über gemeinsame Projekte zu sprechen. In diesem Arbeitskreis entstand, angeschoben vom damaligen Geschäftsführer des Zweckverband Kriebsteintalsperre, die Idee, eine Tourismusgenossenschaft zu gründen. Wie sich zeigte, sind hierfür detaillierte Vorüberlegungen nötig, die Gegenstand dieser Arbeit werden sollen. Es handelt sich hier um die Vorplanung.

Zwischenzeitlich haben sich die Gegebenheiten vor Ort allerdings grundlegend geändert: Seit der Entlassung des ehemaligen Geschäftsführers Thomas Waldheim ist unklar, wie der Zweckverband und damit die Anliegerkommunen der Talsperre Kriebstein sich künftig zum Thema Tourismus stellen werden. Dies birgt einige Schwierigkeiten, macht es auf der anderen Seite jedoch umso wichtiger, dass private Unternehmer eigenständig handeln. Genau dies ist passiert und im April 2013 gründete sich der Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V., um zumindest ansatzweise die Aufgaben zu übernehmen, die auch die Genossenschaft hätte übernehmen sollen. Trotzdem ist die Relevanz der vorliegenden Arbeit nicht in Frage gestellt. Es gilt nun zu untersuchen, ob je nach Ausweitung der Kompetenzen und Aufgaben des Vereins eine Genossenschaft zur besseren Alternative werden könnte.



Diese Frage ist allgemein betrachtet von Bedeutung, da viele Tourismusregionen von Vereinen vermarktet werden. Hier nur einige Beispiele aus Sachsen: Die sehr erfolgreiche Region „Sächsische Schweiz“ wird vom „Tourismusverband Sächsische Schweiz e.V.“ vermarktet, der Kooperationspartner der Talsperre, das Rochlitzer Muldental, vom „Heimat- und Verkehrsverein Rochlitzer Muldental“ und auch die neue Sächsische Tourismusregion baut auf Vereinen auf, für unser Gebiet hat sich Ende letzten Jahres hierfür der „Sächsische Burgenland e.V.“ gegründet.

Interessant ist nun, ob es hierfür berechtigte Gründe gibt, sich der e.V. einfach als *die* Institution für das Tourismusmarketing bewährt und gegen alle anderen durchgesetzt hat, oder ob es lediglich eine Frage der Gewohnheit ist. Diese Vermutung bekräftigt der österreichische Tourismus, der zu einem großen Teil schon jetzt von Genossenschaften betrieben wird.

## 1.1 These

Ich gehe bei meinen Betrachtungen von folgender These aus:

Die Genossenschaft weist erhebliche Vorteile gegenüber dem eingetragenen Verein auf und ist an der Talsperre Kriebstein sowie im Tourismus allgemein umsetzbar.

## 1.2 Herangehensweise

Ich werde zunächst einige Vorbetrachtungen zu Unternehmensformen allgemein durchführen. Hierbei werde ich einige relativ schnell ausschließen und dann GmbH und Genossenschaft gegenüberstellen. Anschließend werde ich einen Fragenkatalog der GenoConsult GmbH bearbeiten, der für die Gründung einer Genossenschaft nötig ist. Sollte sich hierbei herausstellen, dass alle Fragen zufriedenstellend beantwortet werden können, ist eine Genossenschaft im Tourismus durchaus empfehlenswert.

Bleiben Fragen offen und ungeklärt, ist eine derartige Gründung zumindest an der Talsperre Kriebstein nicht durchzuführen oder zumindest nicht empfehlenswert.

Letztlich werde ich noch einen Ausblick auf das weitere Geschehen an der Talsperre Kriebstein geben und schließlich soweit möglich eine Schlussfolgerung für andere Tourismusgebiete treffen.

## **2 Warum eine Genossenschaft?**

Um die touristische Entwicklung entlang der Talsperre Kriebstein voran zu treiben, braucht es eine verbindliche Form, in der alle Mitwirkenden organisiert sind und die auch in der Lage ist, als Unternehmen stellvertretend für ihre Mitglieder zu wirtschaften.

Eine Genossenschaft bietet die größtmöglichen Sicherheiten für die einzelnen Mitglieder und das bei möglichst geringem Eigenkapitalaufwand. Beides ist für die kleinen und mittelständischen Unternehmen, für Kommunen und für Privatpersonen nötig – und aus diesen wird sich die zu bildende Gemeinschaft hauptsächlich zusammensetzen.

Die Vorteile der Genossenschaft werde ich darstellen, indem ich kurz auf die Alternativen eingehe.

### **2.1 Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts**

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist zwar in der Gründung sehr unkompliziert, agiert anschließend aber nicht als juristische Person. Es entsteht keine eigenständige Firma. Jeder Gesellschafter ist unmittelbar und uneingeschränkt haftbar. Dieses Risiko wäre für die bisherigen Interessenten an einer rechtskräftigen Gemeinschaft zu hoch.

### **2.2 Partnergesellschaft**

Auch bei einer Partnergesellschaft sind die mitwirkenden Partner uneingeschränkt haftbar. Außerdem müssen die teilnehmenden Personen, deren Firmen oder Berufe im Namen der entstehenden Firma vorhanden sein – offensichtlich ist diese Organisationsform also nicht dazu geeignet, viele Partner zu vereinen, wie dies an der Talsperre angestrebt wird.

### **2.3 Der eingetragene Verein**

Der eingetragene Verein darf grundsätzlich keinen Geschäftszweck verfolgen. Auch Mitglieds- oder Eintrittsbeiträge sind nicht vorgesehen, allerdings können diese über die Satzung festgelegt werden. Egal jedoch, mit welchem Budget ein Mitglied sich einbringt – es wird niemals zu finanziellen Ausschüttungen kommen, da der Verein keinen Geschäftszweck verfolgen und somit auch keinen auszuschüttenden Gewinn machen

darf. Diese potentielle Gewinnausschüttung ist jedoch gewünscht, um die Mitglieder möglichst stark zu motivieren, das Unternehmen voran zu bringen.

Außerdem kann der Verein bzw. der Vorstand im Schadensfall vollständig haftbar gemacht werden. Als juristische Person unterliegt er der gesetzlichen Haftung nach §§ 31 und §§ 823 BGB:

**§§ 31** *„Der Verein ist für den Schaden verantwortlich, den der Vorstand, ein Mitglied des Vorstandes oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtung begangene, zum Schadenersatz verpflichtete Handlung einem Dritten zufügt“.*<sup>1</sup>

**§§ 823** *„Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstandenen Schadens verpflichtet“.*<sup>2</sup>

Es kann also je nach Fall sowohl der Verein als auch der Vorstand, im Fall grober Fahrlässigkeit oder Vorsatzes auch ein Vereinsmitglied, haftbar gemacht werden. Der Vorstand ist vor allem dann betroffen, wenn Zahlungsverpflichtungen nicht mehr abgegolten werden können oder wenn der Verein aufgrund einer Handlung des Vorstandes zu Schaden kommt. Möglich ist also sowohl eine Haftung nach innen als auch nach außen.<sup>3</sup>

## 2.4 Geschichte der Genossenschaft

In der Alternativenbetrachtung fehlt bisher die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Nachdem drei Rechtsformen zumindest dann von vornherein ausgeschlossen werden können, wenn man eine beschränkte Haftung und die Chance auf Gewinnausschüttung wünscht, ist die verbleibende am ehesten eine echte Alternative zur Genossenschaft. Bevor ich im Einzelnen auf die Unterschiede zwischen beiden eingehen werde, möchte ich allerdings kurz die Geschichte der Genossenschaft beleuchten, da sich aus dieser erklärt, warum die Genossenschaft die gängigere Variante für Kriebstein ist.

---

<sup>1</sup> BGB, 07.05.2013, S. 25

<sup>2</sup> BGB, 07.05.2013, S. 202

<sup>3</sup> Vgl.: DEUTSCHES EHRENAME: Welche Risiken bestehen als ehrenamtliches Vorstandsmitglied?, Stand: 21.07.2013

In den Jahren 1866 und 1867 legten zwei verschiedene Männer mit unterschiedlichen Gründen und Ansätzen die Grundsteine für unsere heutigen Genossenschaften. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) veröffentlichte 1866 die Schrift zu den „Darlehenskassen-Vereinen“. Seiner Ansicht nach, waren diese *„...ein Kind unserer Zeit, aus der Not geboren.“*<sup>4</sup>, auch wenn sie aufgrund seiner Pionierarbeit von seinen Zeitgenossen nach ihm benannt wurden.

Raiffeisen arbeitete als Kommunalbeamter in einer verarmten Landregion. Er gründete verschiedene Vereine, in die Bauern gemeinsam investierten, um dann auch gemeinsam zu profitieren. Anfangs finanzierte er sich hierbei vor allem auch über Spenden. Er appellierte als gläubiger Christ dabei vor allem an die Nächstenliebe seiner Mitmenschen. Hieraus entwickelte er später die bei ihm als „Darlehenskassen-Verein“ benannten späteren Genossenschaften.

Zeitgleich dazu suchte aus völlig anderen Gründen und unabhängig von Raiffeisen Hermann Schulze-Delitzsch ab ca. 1849 nach einer Möglichkeit, kleinen und mittelständischen Unternehmen unter die Arme zu greifen. Er gründete Vorschuss- und Kreditvereine, die Geld für Investoren sammelten. Als Abgeordneter gelang es ihm 1867, die rechtliche Grundlage hierfür zu schaffen.<sup>1</sup> Anders als Raiffeisen appellierte er nicht an die Nächstenliebe, sondern setzte vielmehr auf Eigennutz und Selbsthilfe. Wohltätigkeit lehnte er sogar kategorisch ab, ebenso wie die Einmischung von Seiten des Staates.

Beide Pioniere verfolgten jedoch das Ziel, mit ihren Systemen eine Hilfe zur Selbsthilfe zu schaffen, ob sich nun jemand aus Nächstenliebe oder Eigennutz beteiligt. Genauso soll die Kriebsteiner Rechtsform den Protagonisten vor Ort ein Werkzeug an die Hand geben, die vorhandenen Probleme selbst anzugehen. Appelliert werden soll dort sowohl an den Sinn für Eigennutz der örtlichen Leistungsträger, die sich beteiligen sollen, um ihren eigenen Betrieb voran zu bringen, als auch an das soziale Verständnis größerer Betriebe der Region. In jedem Fall sollen die Bestrebungen darauf hinaus laufen, dass sich kleine Unternehmen und Privatpersonen zusammenschließen, um gemeinsam mehr zu erreichen – genau das, was auch Raiffeisen und Schulze-Delitzsch erreichen wollten. Da sich diese Rechtsform für derartige Zwecke seit inzwischen 150 Jahren gehalten hat, scheint sie auch ein angemessenes Werkzeug für Kriebstein zu sein.

---

<sup>4</sup> BROECKERS, Matthias: Einer für alle und zur Not alle für einen. Wie zwei Pioniere im 19. Jahrhundert zeitgleich das Genossenschaftsprinzip erfanden. In: taz.genossenschaft, 2012, S. 8

## 2.5 Genossenschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung?

Wie der Name schon sagt, wäre bei dieser Rechtsform zumindest die Haftung beschränkt. Gleiches gilt für die Genossenschaft.

Während für eine Genossenschaft lediglich ausreichend Gründungsmitglieder gesammelt und einige Formalitäten und Fragen geklärt werden müssen, benötigt man für die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung zunächst ein festes Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro. Mit dem Eigenkapital – also mindestens 25.000 Euro – haftet die GmbH. Darum haftet also kein Gesellschafter mehr mit seinem eigenen Kapital, aber im Insolvenzfall sind insgesamt mindestens 25.000 Euro verloren. Im Fall der Genossenschaft haftet jeder Genossenschaftler mit dem von ihm eingebrachten Kapital. Generell sind Genossenschaften allerdings deutlich insolvenzsicherer - *„Die Insolvenzquote bei den Genossenschaften liegt seit vielen Jahren bei unter 0,1 Prozent. Damit ist die eG die mit Abstand insolvenzsicherste Rechtsform in Deutschland‘, erklärt Eckhard Ott, Vorstandsvorsitzender des DGRV, die Erfolge der Genossenschaften im Interview mit der Deutschen Handwerks Zeitung.“*<sup>5</sup>

Eine GmbH wird von einem Geschäftsführer geleitet. Hierauf wird bei einer Genossenschaft verzichtet – so titelt die taz.genossenschaft beispielsweise: „Guter Fisch braucht keinen Chef“<sup>6</sup> und berichtet von einem Zusammenschluss verschiedener Fischer, die erfolgreich ein Restaurant betreiben, dessen Warteliste für freie Plätze bereits drei Tage lang ist. Stattdessen entscheiden der Vorstand bzw. die Vollversammlung der Genossenschaft gemeinschaftlich. Das schützt vor Fehlentscheidungen einzelner. Gleichzeitig motiviert dieses Mit-Bestimmen auch zum Mit-Wirken. Außerdem lässt sich leichter in etwas investieren, wenn man schließlich auch mitentscheiden kann, was mit dem Geld passiert.

Wichtig ist hierbei auch, dass bei einer Genossenschaft jeder Genossenschaftler, unabhängig von der Geldsumme, mit der er sich beteiligt, genau eine Stimme hat. Dies schützt vor feindlichen Übernahmen und bewahrt die gleichberechtigte Mitbestimmung. In einer GmbH hingegen hat jeder Gesellschafter Stimmrecht laut Gesellschaftervertrag. Meist orientiert sich dies am eingebrachten Kapital. Viele besonders engagierte und am Gemeinwohl interessierte Leistungsträger in der Region erwirtschaften jedoch

---

<sup>5</sup> Wörrle, Jana Tashina: Im Preiskampf mit den ganz Großen mithalten. Insolvenzen sind selten. In: deutsche Handwerks Zeitung, 2012, S. 2

<sup>6</sup> Braun, Michael: Guter Fisch braucht keinen Chef. In: taz.genossenschaft, 2012, S. 8

nur geringen bis mittelmäßigen Gewinn. Dieser würde es, zumindest anfangs, in keinem Fall erlauben, sich mit den Summen in die Genossenschaft einzubringen, die ein Großunternehmen ohne größere Probleme investieren könnte. Auch diese Investoren werden dringend benötigt; im Sinne der engagierten Leistungsträger, die als Ausgleich für fehlende finanzielle Mittel das entsprechende Know How in die Genossenschaft einbringen werden, ist jedoch eher die Stimmverteilung einer Genossenschaft, unabhängig vom eingebrachten Kapital.

## 2.6 Allgemeines zu Genossenschaften

Generell ist eine Genossenschaft eine gängige Rechtsform, wenn angestrebt wird, dass man Mitglied, Kunde und Mitarbeiter in Personalunion sein kann. Im Fall der Tourismusgenossenschaft arbeiten alle Mitglieder gemeinsam an der Vermarktung und Vernetzung der touristischen Leistungsträger und sind somit auch zeitgleich Kunde der Marketing- und Tourismuskompetenz der Genossenschaft, die als eine Art Agentur auftreten kann.

Die Vereinten Nationen haben 2012 zum „Jahr der Genossenschaften“ gemacht, um auf die weltweite Bedeutung der Genossenschaften aufgrund der Verbindung von Wirtschaftlichkeit und sozialer Verantwortung aufmerksam zu machen. Die Genossenschaften in Deutschland starteten in diesem Zusammenhang eine Kampagne mit dem Titel „Ein Gewinn für alle – Genossenschaften“.

Am 25. April luden die Genossenschaften zu einem abendlichen Empfang ein, bei dem Bundeskanzlerin Angela Merkel die Festrede hielt.

*„Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel lobte in ihrer Festrede Genossenschaften als ‚Vorbilder, wenn es darum geht, ökonomische, ökologische und soziale Interessen zu bündeln und an das Morgen zu denken.‘ ‚So kann man sagen, dass die Genossenschaftsidee einen Rahmen für eine selbstbestimmte und vollwertige Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger schafft, und zwar bei der Gestaltung sowohl des persönlichen Lebensumfelds als auch der Zukunft unserer Gesellschaft insgesamt,‘ betonte die Bundeskanzlerin. ‚Genossenschaften aber bieten eine Heimat, sich einzubringen und dabei wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, soziale Verantwortung und Schutz der Umwelt*

*eben nicht als gegensätzlich aufzufassen, sondern als ein Ganzes zu sehen', so Merkel weiter.*<sup>7</sup>

Bereits als das Genossenschaftsjahr 2012 erst zur Hälfte vergangen war, waren in Deutschland insgesamt 21 Millionen Menschen in über 7500 Genossenschaften organisiert.<sup>8</sup> Die Zahl der Neugründungen ist in den letzten Jahren extrem gestiegen. Ein Grund hierfür ist, dass eine Genossenschaft für viele in Zeiten der Banken- und Wirtschaftskrise zu einer sichereren Geldanlage geworden ist. Banken, die als Genossenschaft arbeiten, waren kaum betroffen. Außerdem boomen vor allem Genossenschafts-Genossenschaften im Energiesektor, da Gemeinden, Anwohner und Unternehmen dieses Thema vielfach selbst in die Hand nehmen wollen, um den Umweltschutz zu fördern und einfach unabhängig zu sein.

Im Tourismus ist diese Rechtsform zumindest in Deutschland kaum erprobt. Einzig die Vulkaneifel arbeitet bereits auf dieser Ebene, dort hat sich im Jahr 2011 die „Genossenschaft im GesundLand Vulkaneifel“ gegründet. Bereits ein Vierteljahr nach der Gründung zählte die Genossenschaft 25 Mitglieder.

Aufgrund des Jahres der Genossenschaften, der hohen Insolvenzsicherheit und des Scheiterns oder zumindest Wankens anderer Organisations- oder Geldanlageformen werden Genossenschaften in aktuellen Quellen hoch gelobt und es ist kaum möglich, Argumente gegen diese Rechtsform zu finden. Trotz langer Suche nach Gegenargumenten bleiben diese weitgehend aus. Sogar im Fall der Auflösung ist eine Genossenschaft sehr unkompliziert und eignet sich damit für einen ganz neuen Versuch wie den in Kriebstein besonders gut.

---

<sup>7</sup> Die Genossenschaften: [www.genossenschaften.de](http://www.genossenschaften.de), Stand 30.12.2012

<sup>8</sup> MUNDT, Jürgen: Ein weltweites Erfolgsmodell. Die Vereinten Nationen würdigen die Genossenschaftsidee mit einem internationalen Jahr. In: DIE WELT, Sonderbeilage GENOSSENSCHAFTEN, 07.Juli 2012, Seite 14

### 3 Fragenkatalog der Volksbank Mittweida eG

Die Gründung der Tourismusgenossenschaft Kriebstein soll durch die Volksbank Mittweida eG und deren Partner, die GenoConsult GmbH begleitet und unterstützt werden. Hierzu gab es bereits erste Gespräche, um die Durchführbarkeit eines solchen Vorhabens zu prüfen. Grundsätzlich erwies sich die Vorstellung des Zweckverbandes Kriebsteintalsperre als machbar. Um weitere Schritte zu planen und detaillierter zu diskutieren, müssen jedoch weitere Vorbetrachtungen getätigt werden. Hierfür liegt ein Fragenkatalog der GenoConsult GmbH vor. Zentraler Gegenstand dieser Arbeit soll es sein, diesen Katalog zu bearbeiten. Dies stellt die Vorplanung zur Genossenschaftsgründung dar. Viele Fragen werden in der Entwurfs- und Ausführungsplanung später detaillierter betrachtet.

#### 3.1 Geschäftssinn des Unternehmens

Der Geschäftssinn ähnelt in vielen Zügen dem Vereinszweck des bisher bestehenden Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V.:

„Zweck des Vereins ist die Steigerung der Attraktivität der Region rund um die Talsperre Kriebstein zwischen Waldheim und der A4 sowie deren Vermarktung. Er soll Wertschöpfungsketten zwischen gewerblichen Leistungsträgern, Privatpersonen und kommunalen Einrichtungen schaffen und aufrechterhalten. Darüber hinaus fördert und wahrt er die örtlichen Interessen des Tourismus und seiner Bedürfnisse gegenüber Behörden, Parlamenten, Verbänden und Vereinigungen.

Der Satzungszweck wird insbesondere verwirklicht durch das gemeinsame Erstellen und Umsetzen vernetzter Projekte im Bereich der Regionalentwicklung und des Marketings.“<sup>9</sup>

Hierüber hinaus verfolgt die Genossenschaft aber auch ein wirtschaftliches Ziel. Buchungen in der Region sollen über dieses Unternehmen erfolgen, wodurch Einnahmen generiert werden, die teilweise an die Genossen zurückfließen, aber auch zur besseren Vermarktung der Talsperre in der Genossenschaft verbleiben und eingesetzt werden sollen.

---

<sup>9</sup> TOURISMUSVEREIN TALSPERRE KRIEBSTEIN E.V.: „Satzung des Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V.“, 2013, § 2 Vereinszweck (1)



Hierbei werden durch die touristische Aktivität auch soziale und kulturelle Belange berührt. Die zu vermarktende Region ist schon lange, beispielsweise durch Angebote wie die Seebühne Kriebstein, kulturell sehr aktiv. Voraussichtlich werden auch Akteure wie der Mittelsächsische Kultursommer und das Mittelsächsische Theater Teil der Genossenschaft. So kommt es auch zu einer Vernetzung und Förderung der Kulturaktiven.

## **3.2 Kompetenzen und Motive für eine Unternehmensgründung**

### **3.2.1 Kompetenzen**

Der Zweckverband Kriebsteintalsperre besteht seit 1991 und übernimmt neben den ihm eigentlich zugewiesenen kommunalen auch teilweise touristische Aufgaben. Hier haben sich in den vergangenen Jahren schon erste Erfahrungen angesammelt.

Initiator der Unternehmensgründung war eben dieser Zweckverband Kriebsteintalsperre mit seinem ehemaligen Geschäftsführer Thomas Waldheim. Inwieweit der Zweckverband Kriebsteintalsperre sich auch künftig in diesen Prozess einbringen wird, wird sich jedoch erst nach Amtsantritt seines Nachfolgers klären lassen. Der Vorsitzende des Verbandes, Oberbürgermeister Matthias Damm, betonte jedoch besonders in der vergangenen Monaten vielfach, dass der kommunale Verband auch nur für kommunale Pflichtaufgaben zuständig sei. So äußerte er in einem Interview mit der Freien Presse am 23.03.2013 beispielsweise: „Der Verband ist keine Veranstaltungsagentur (...)“<sup>10</sup> Auch das Vorgespräch bei der GenoConsult GmbH im Dezember des letzten Jahres war durch ihn initiiert und wurde gemeinsam mit ihm durchgeführt. Es ist also zumindest mit einer Befürwortung von kommunaler Seite zu rechnen, ob sich der neue Geschäftsführer auch aktiv beteiligen wird, muss diskutiert werden.

Unabhängig davon hat der bisherige Geschäftsführer des Zweckverbandes ein hohes Maß an Vorarbeit geleistet und die Grundsteine für eine Genossenschaftsgründung mitgelegt. Hierbei hat er seine breit gefächerten Kenntnisse mit eingebracht. Nach einem abgeschlossenen Studium der Betriebswissenschaft arbeitete er zunächst als Marketingassistent bei der Lichtenauer Mineralquellen GmbH. Anschließend war er als Geschäftsführer mehrerer Unternehmen tätig, unter anderem beim Mittelsächsischen

---

<sup>10</sup> LEISSNER, Jan: „Verband ist keine Veranstaltungsagentur“ In: Freie Presse, Rochlitzer Ausgabe, 23.03.2013, S. 12

Kultursommer, wo er die Marketingaktivitäten erheblich steigerte und für viele Veranstaltungen im Bereich Mittelsachsen verantwortlich war. Nach seiner Tätigkeit als Organisationsleiter des Tags der Sachsen in Mittweida 2009 übernahm er schließlich im Juni die Stelle des Geschäftsführers des Zweckverband Kriebsteintalsperre, welche er bis März 2013 ausübte. Außerdem ist er seit September 2010 als Dozent für Eventmanagement und Marketing an verschiedenen Bildungseinrichtungen tätig. Seit März 2013 berät er Unternehmen zu diversen Bereichen des Marketings und Events.

Im Laufe seiner Tätigkeit für den Zweckverband Kriebsteintalsperre brachte er sich in verschiedene überregionale Prozesse wie vor allem die Umstrukturierung des sächsischen Tourismus und andere Organisationen wie den Heimat- und Verkehrsverein Rochlitzer Muldental ein. So konnte bei der Ideenfindung zur möglichen Lösung der Probleme an der Talsperre Kriebstein auf einen breiten Erfahrungs- und Wissensschatz zurückgegriffen werden und aktuelle Entwicklungen und Kenntnisse von Konkurrenz und Partnern einbezogen werden.

Zu Beginn der Erstellung der vorliegenden Bachelorarbeit war die plötzliche Entlassung des Geschäftsführers Thomas Waldheim noch nicht absehbar. Eigentlich sollte dieser als zentrales Glied im Arbeitskreis Kriebsteintalsperre und in seiner Funktion im Zweckverband auch die treibende Kraft in der Genossenschaftsgründung darstellen. Die Position des künftigen Geschäftsführers ist nun unklar. Stattdessen hat sich der Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V. gegründet. Die Gründung der Genossenschaft wird also voraussichtlich auf Betreiben des Vereins und mit dessen Mitgliedern vonstattengehen. Da alle Mitglieder mit ihrem Tagesgeschäft zu tun haben und nur kleinere Aufgaben übernehmen könnten und bisher auch nicht intensiv in den Prozess eingebunden waren, kann vorläufig nur die Vorsitzende den Kommunikationsprozess zu diesem Thema am Laufen halten und u.U. weitere Schritte zur Gründung einleiten. Da ich selber diese Vorsitzende bin, muss ich im Folgenden also auf meine eigenen Kompetenzen eingehen:

Bereits zu Schulzeiten sammelte ich in schulischen Organisationen, einer Musicalgruppe und dem landesweiten Projekte „Mitwirkung mit Wirkung“ organisatorische Erfahrungen sowie im Marketing- und Eventbereich und in Führungspositionen. Während des Studiums an der Hochschule Mittweida (Medienmanagement) engagierte ich mich in diversen Projekten in den eben genannten Bereichen und absolvierte mein Praktikum an der Talsperre Kriebstein. Im Anschluss daran setzte ich meine Arbeit vor allem im Bereich Marketing nahtlos fort. So bin ich seit September 2011 an der Talsperre Kriebstein aktiv und habe viele der Tätigkeiten von Thomas Waldheim mit verfolgt oder teilweise übernommen. Infolgedessen bin ich Gründungsmitglied des „Sächsisches Burgenland e.V.“, war auf vielen überregionalen Touristikmessen der Region zum Einen zur Vermarktung der Talsperre, zum Anderen zum Studium der Konkurrenz und

habe den Kontakt zu vielen Kooperationspartnern gehalten. In diversen Seminaren habe ich mich zu den Themen Marketing, Sponsoring und Sicherheit weitergebildet. Seit Oktober 2012 bin ich in Teilzeit als Demografie- und Stadtmanagerin der Stadt Rochlitz tätig und als solche auch dort für die Regionalentwicklung, Tourismusmarketing, Veranstaltungen und die Vernetzung verschiedener Leistungsträger (Gewerbetreibende, Vereine, Bürger, Stadt) zuständig.

Hinzu kommen die Mitglieder des Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V. und die des Arbeitskreis Kriebsteintalsperre, die größtenteils schon Interesse an einem Beitritt zum Verein signalisiert haben. Der Einfachheit halber und weil es ohnehin bis auf die Formalität des Beitritts und des Mitgliedsbeitrags bisher keinen Unterschied gibt, werde ich künftig nur noch von (Vereins-)Mitgliedern sprechen und nicht zusätzlich den Arbeitskreis mit aufführen. In diesem sind diverse größtenteils gewerbetreibende Anlieger der Kriebsteintalsperre organisiert und beraten in ca. einmonatigen Abständen über die Entwicklung des Tourismusgebietes und mögliche Marketingmaßnahmen sowie deren Durchführung. Im vergangenen Jahr hatten die Mitglieder ein Interesse daran bekundet, die Genossenschaftsgründung zu unterstützen und einer solchen Struktur beizutreten. Nach der Gründung des Vereins wollen die meisten zunächst dessen Arbeit(sweise) eine Weile begutachten, dann wird sich entscheiden, ob eine Genossenschaft immer noch mehrheitlich befürwortet wird. Dies wäre wichtig, da aktive Mitglieder sich voraussichtlich hauptsächlich aus diesem Personenkreis generieren würden. Die Vorteile einer Genossenschaft liegen jedoch auf der Hand (siehe 2.). Die Erfahrungen der letzten Monate zeigen, dass viele der Vereinsmitglieder nicht viel Kapital, dafür aber reichlich Engagement, Wissen und Ideen einbringen würden, sollte es soweit kommen.

Diese bisherigen Vereinsmitglieder würden eine Reihe von Kompetenzen mitbringen: Der Besitzer des Hotel Waldhaus Lauenhain sowie die des Hotel Goldener Löwe und der Villa Goldene Höhe stellen die Experten des Übernachtungsgewerbes dar. Das Hotel Waldhaus Lauenhain ist seit vielen Jahren in der Region Kriebstein etabliert und eines der beliebtesten Häuser. Das Hotel Villa Goldene Höhe ist ebenfalls seit vielen Jahren in Waldheim ansässig. Aufgrund des Erfolges konnten die Inhaber in diesem Jahr sogar ihre zweite Lokalität in Waldheim, das Hotel Goldener Löwe, eröffnen.

Übernachtungen werden auch von der Jugendherberge Falkenhain und dem Outdoor-team Unger angeboten, beide sind ebenfalls im Tourismusverein durch die Geschäftsführer vertreten. Beide Unternehmen konzentrieren sich eher auf aktive bzw. jugendliche Gäste und Schul- oder Feriengruppen bzw. Familien. Auch diese beiden Herren zeichnen sich durch jahrelange Erfahrung aus, Michael Unger, Geschäftsführer des Outdoor-team Unger ist auch in anderen Regionen aktiv.



*Abbildung 1: Übernachten mal anders - Beim Outdoorteam Unger nächtigen Abenteurer im Tipi | Quelle: Michael Unger*

Den Sportbereich vertreten unter anderem Peter Groß, der durch seinen Bootsverleih vor allem ein umfangreiches Know How im Schiffs- und Bootsbetrieb von technischen Belangen bis hin zu rechtlichen Regelungen vorzuweisen hat und Alexander Persigel, der Kletterparks in ganz Deutschland und unter anderem auch in Kriebstein betreibt.

Wandern stellt für viele Besucher der Talsperre Kriebstein einen wichtigen Bereich dar, sodass auch dieser abgesichert sein muss, wenn die künftige Genossenschaft rundum qualitativ hochwertigen Tourismus sicherstellen will. Einer der derzeitigen Wanderwegewarte ist bereits Mitglied im Tourismusverein und hält den Kontakt zu allen weiteren. Seine langjährige Kenntnis aller Wege entlang der Talsperre stellt einen großen Gewinn dar, der die finanziellen Mittel, die er nicht einbringen kann, wieder ausgleicht.

In der Gastronomie sind neben den Hoteliers auch andere Betriebe tätig, hiervon sind einige im Verein vertreten, andere nehmen bisher nur an Einzelprojekten teil. Hier herrschen starke Unterschiede in der Qualität, da aber auch hochwertige Unternehmen wie die genannten Hotels vorhanden sind, verspricht eine für ab 2014 geplante Qualitätsoffensive hier jedoch Verbesserungen.

Hinzu kommen schließlich noch Unternehmen mit übergreifendem Angebot wie das Kriebelland, dessen Geschäftsführer und hauptverantwortlicher Künstler beide Vereinsmitglieder sind und auch eine Grafikerin zählt dazu, die bereits jetzt viele Arbeiten für den Zweckverband und inzwischen auch teilweise ehrenamtlich für den Verein um-

gesetzt hat. Auch die Burg Kriebstein engagiert sich seit der Gründung des Arbeitskreises.

Interesse an einer künftigen Zusammenarbeit haben unter anderem diverse Stadt- und Gemeinderäte angemeldet. Es bleibt zu hoffen, dass auch der Zweckverband Kriebsteintalsperre sich zu einem Beitritt entschließt und letztlich auch die Genossenschaft mit tragen würde.

### 3.2.2 Motivation

Den meisten privaten Leistungsträgern an der Talsperre Kriebstein ist inzwischen klar, dass es ohne geordnetes Marketing nicht vorwärts gehen wird. Schlimmer noch: Insgesamt betrachtet beobachten die meisten einen Rückgang der Besucher in der Region. Noch trägt hierbei keiner einen wirklichen Schaden davon, es wird allerdings nach allgemeinem Konsens Zeit einzulenken, bevor es hierfür zu spät ist. Weitere Motivationsargumente sind in 3.12 aufgeführt.

In einer 2011 durchgeführten nicht repräsentativen Onlineumfrage, an der 220 Personen teilnahmen, wurde die Talsperre Kriebstein mehrheitlich als „gut“ eingeschätzt (52%)<sup>11</sup>. Mit „sehr gut“ schnitt die Region nur bei gut 20% ab. Auf die Frage, was man vorgefunden habe, was es wo anders nicht gibt, gab es immerhin 73 Antworten. Hier- von lauteten einige allerdings auch: „Dreck und Unfreundlichkeit“, „nichts“ oder „Anlie- ger entsorgen ihren Unrat ins Wasser“<sup>12</sup>. Und schlimmer noch: Die Zahl der Antworten auf die Frage: „Was würden Sie von einem Erholungsgebiet wie der Talsperre Kriebs- tein noch erwarten?“ lag bei 96 – also ein ganzes Stück höher, die Mehrfachnennun- gen in vielen Antworten noch nicht mitgezählt.

Bademöglichkeit, Liegewiese, Kinderspielplatz, Wanderwege bis zur Staumauer sollten Rollstuhl- und Kinderwagengerecht ausgebaut sein | Radweganbindung bis Mittweida | mehr Angebote an Sitzgelegenheiten | mehr Pflege der Wanderwege, besonders der Stufen und Geländer, wegen Kindern | Mehr touristische Angebote, bessere Gastronomie für U75, Strandbar, Lounge, Café, Biergarten, Weinkeller | moderner aufgestellt, besser vernetzt und mehr Service | Badestelle!!!, Abenteuerspielplatz für Kinder, Überarbeitung des SB-Restaurants, interessantere WebSite | Erweiterung Veranstaltungsangebot / Verbesserung Gastronomie bei Veranstaltungen | bessere Ausstrahlung und Bauliche verbesserungen Imbisbereich | aktiver gelebter Umweltschutz und dies auch propagieren | Bessere Nutzung für Rollstuhlfahrer und Entschlammung der

*Abbildung 2: Ein kleiner Ausschnitt der vielen Wünsche an die Talsperre Kriebstein | Quelle: VOYCER: Umfrage Erlebnistalsperre Kriebstein, S. 10*

---

<sup>11</sup> VOYCER: Umfrage Erlebnistalsperre Kriebstein, 2011, S. 6

<sup>12</sup> VOYCER: Umfrage Erlebnistalsperre Kriebstein, 2011, S. 10

### **3.3 Zu bietende Problemlösungen**

Die Problemlösungen werden nicht von Anfang an alle abrufbar sein, das Sortiment wird Stück für Stück erweitert. Langfristig soll es aber wie folgt aussehen:

Die Tourismusgenossenschaft Kriebstein bietet für ihre Mitglieder und andere touristische Leistungsträger an der Region die Möglichkeit, gemeinsam vernetzte Marketingkonzepte zu erstellen und umzusetzen bzw. eine oder mehrere Fachkräfte hiermit zu beauftragen. In diesem Zusammenhang werden gemeinsame Printprodukte erstellt, der Onlineauftritt und Social Media-Kanäle gepflegt, Direktmarketing wird betrieben und ein Customer Relationship-Managementsystem etabliert (mehr hierzu siehe 3.17). Von der Produktentwicklung bis zum Beschwerdemanagement soll über kurz oder lang alles geboten werden. Die Unternehmen profitieren zum einen, weil der Kunde die Region als Ganzes wahrnimmt und diese somit attraktiver wird. Außerdem können sich die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen an der Talsperre Kriebstein Marketing in diesem Umfang alleine nicht leisten. Denkbar ist auch die Organisation verschiedener (Marketing-)Events durch die Genossenschaft zur Steigerung der Attraktivität Region. Durch die positive Ausstrahlung auf das ganze Gebiet entlang der Talsperre und für die verschiedensten Branchen (siehe 3.12) bietet das Unternehmen weitere Problemlösungen, allerdings eher indirekt, weshalb dies hier nicht im Einzelnen aufgeführt werden soll.

Für die Kundengruppe Urlauber bietet die Tourismusgenossenschaft umfassendes Informationsmaterial zu allen Belangen des Urlaubs: Angefangen bei Anreisemöglichkeiten über Übernachtung und Gastronomie bis zu den verschiedenen Ausflugszielen und Aktivitäten 1. an der Talsperre Kriebstein und 2. in der näheren bzw. im Rahmen eines Tagesausflugs erreichbaren Umgebung.

Viele dieser Angebote können direkt bei der Tourismusgenossenschaft gebucht werden. Hierbei kann zwischen Einzelleistungen, einem Bausteinsortiment, das beliebig kombiniert werden kann, und kompletten Pauschalreisen unterschieden werden.

Auch vor Ort ist die Tourismusgenossenschaft Ansprechpartner und vermittelt an die einzelnen Leistungsträger weiter.

Beschwerden, Lob oder Fragen werden im Anschluss an den Urlaub von der Tourismusgenossenschaft entgegen genommen. Außerdem hält sie den Kontakt zum Kunden und informiert auf Wunsch über Neuerungen und überrascht mit kleinen Aufmerksamkeiten zu besonderen Anlässen.

### 3.4 Kundengruppen und Märkte

Die Frage nach den Kundengruppen muss zweigeteilt beantwortet werden:

Zum einen bietet die Genossenschaft Problemlösungen für regionale Tourismusunternehmen, indem sie als Agentur die Vermarktung (teilweise) übernimmt oder unterstützt. Hierbei richtet sie sich vor allem an Vertreter des Übernachtungsgewerbes, der Gastronomie, des Sports und die diversen kulturellen und Ausflugsziele.

Zum anderen richtet sich die Tourismusgenossenschaft an potentielle Urlauber. Hier ist die Frage nach der genauen Kundengruppe schwieriger zu beantworten, da die Frage nach der Zielgruppe seit langem und nach wie vor hart diskutiert wird.

Traditionell wird die Talsperre vor allem von Deutschen im Alter von mindestens 60 Jahren besucht, die bereits in ihrer Jugend Zeit im VEB Naherholung Kriebstein verbracht haben. Vielfach besteht der Wunsch, sich weiterhin auf diese Zielgruppe (mit den verschiedensten Benennungen: 60+, Best Ager, Rentner...) zu konzentrieren. Rein rechnerisch klingt dies sinnvoll:

**Volumen und Struktur der deutschen Wohnbevölkerung und der Urlaubsreisenden 2007 und 2020**

	Deutsche Wohnbev. 14+ 2007		Urlaubsreisende 2007		Deutsche Wohnbev. 14+ 2020		Urlaubsreisende 2020*	
	%	Mio.	%	Mio.	%	Mio.	%	Mio.
<b>Jugendliche und junge Erwachsene</b> (14 bis 29 Jahre)	22	13,96	22	10,67	19	12,39	19	9,47
<b>Erwachsene mittleren Alters</b> (30 bis 59 Jahre)	50	32,37	52	25,18	48	31,01	50	24,13
<b>Senioren</b> (60+ Jahre)	28	18,49	26	12,28	33	21,30	31	15,29
<b>gesamt</b>	100	64,82	100	48,13	100	64,70	100	48,89

Abbildung 3: Zahlenmäßige Prognosen für den Tourismus | Quelle: GRIMM, Bente: Auswirkungen des demographischen Wandels auf touristische Nachfragestrukturen in Deutschland und ausgewählten Quellmärkten. In: Zeitschrift für Tourismuswirtschaft Jg. 2 (2010) Heft 2, 20

Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, sinken die Bevölkerungsanteile der 14- bis 59-Jährigen um einige Prozent ab. Dafür steigt der Anteil der Senioren (über 60 Jahre) um

5 % an. Entsprechend steigt auch der Anteil der Reisenden von 26 auf 31 % der Gesamtreisenden an. Damit nehmen die Reisenden über 60 Jahren den zweitgrößten Anteil der Reisenden überhaupt ein.

Komfortabel an dieser Zielgruppe ist, dass sie zu großen Teilen nicht mehr berufstätig ist, also viel Zeit für Urlaub hat und dass sie vor allem nicht saisongebunden ist. Allerdings gilt es die sehr speziellen Merkmale dieser Zielgruppe zu betrachten – zum einen die, die sich voraussichtlich nicht ändern werden, weil sie biologisch bedingt sind, und zum anderen die, die sich in den nächsten Jahren ändern könnten, da sie in der Gesellschaft und den eigenen Erfahrungen begründet liegen. Dieser Punkt ist ein ganz entscheidender für die künftige Entwicklung der Talsperre Kriebstein und für folgende Punkte dieser Arbeit, unter anderem das Marketingkonzept, darum werde ich hier ausführlicher darauf eingehen.

Zunächst ein kleiner Exkurs in die Neurowissenschaften, Hans-Georg Häusel geht hier in seinem Werk „Brain View“ detailliert auf alle und so auch auf diese Kundengruppe ein:

In der Altersgruppe der Über-60-Jährigen gehen Testosteron und Dopamin stark zurück (beide wichtig für Motivation und Antriebskraft), das Stress- und Angsthormon Cortisol steigt hingegen. Außerdem wird Serotonin, ein Hormon, das gelassener macht, schneller abgebaut. Das alles sind Gründe dafür, dass ältere Menschen verstärkt auf Störungen im Alltag reagieren.<sup>13</sup> Außerdem nimmt Acetylcholin ab, und damit die Fähigkeit, Lernerfahrungen zu verankern. Als Folge dieser beiden Entwicklungen sind ältere Menschen deutlich weniger risikobereit und sparsamer. Aus Befragungen geht dies häufig nicht so hervor – weil die Nutzer selber sich nicht als sparsam einschätzen. Sie brauchen ganz einfach weniger und empfinden es daher auch nicht als Verzicht, wenn sie weniger einkaufen. Auf all diese Punkte soll jedoch später noch detaillierter eingegangen werden.

Einen weiteren wichtigen Aspekt zum Thema Altern findet man in Häusels Werk: Zwar ist davon auszugehen, dass die Lebenserwartung steigt, das führt aber nicht dazu, dass wir lange jung, sondern lediglich dazu, dass wir länger alt sind. Durch Neuerungen in der Medizin lassen sich viele Alterserscheinungen nach hinten verschieben. Was sich aber in den letzten 100 Jahren nicht geändert hat, ist das Aussetzen der Sexualhormone – was einen erheblichen Einfluss auf die Arbeit des Gehirns und damit auch auf das Kaufverhalten hat.

---

<sup>13</sup> Vgl. HAEUSEL, Georg: Brain View 2008: S. 151ff



Nun zu den Gewohnheiten und damit zu Dingen, die sich ändern könnten:

In einer von DEHOGA und DTV mitherausgegebenen Broschüre werden einige Punkte hervorgehoben, die (derzeit!) markant sind für das Reiseverhalten über 50 im Gegensatz zu jüngeren Reisenden. Einige dieser Aspekte sind:

- Längere und häufigere Reisen pro Reisendem<sup>14</sup>
- 37 % der Reisen finden im Inland statt (27 % bei Jüngeren)<sup>18</sup>
- 67 % reisen zum wiederholten Mal an ein gleiches Reiseziel (57 % bei Jüngeren)<sup>18</sup>
- 62 % (51 %) übernachten in Hotel, Pension oder Gasthof<sup>18</sup>
- Mehr Natur- und Gesundheitsurlaube<sup>18</sup>
- 899 Euro pro Reise (781 Euro)<sup>18</sup>
- Geringe Saisonalität

Einige dieser Parameter werden sich jedoch in den nächsten Jahren ändern. Die momentan Über-60-Jährigen wurden zu Zeiten des Kalten Krieges, teilweise in der DDR geboren und hatten damit (und wegen anderer Umweltbedingungen wie beispielsweise ungeeigneterer Transportmittel) ein im Vergleich zu heutigen Zeiten eingeschränkteres Reiseverhalten. Wer 2020 60 Jahre alt ist, wird jedoch bereits die Hälfte seines Lebens in der Nach-Wende-Zeit verbracht haben, hat also ganz andere Lebenserfahrungen und Gewohnheiten.

Gewisse Tendenzen zumindest im Werteempfinden lassen sich einigen Forschern zufolge in den unterschiedlichen Jahrgängen feststellen. Diese sind in Abbildung 3 dargestellt.

---

<sup>14</sup> Vgl. HEITZER-PRIEM, Ulrike: Wirtschaftsfaktor altern, Berlin 2011: S. 12

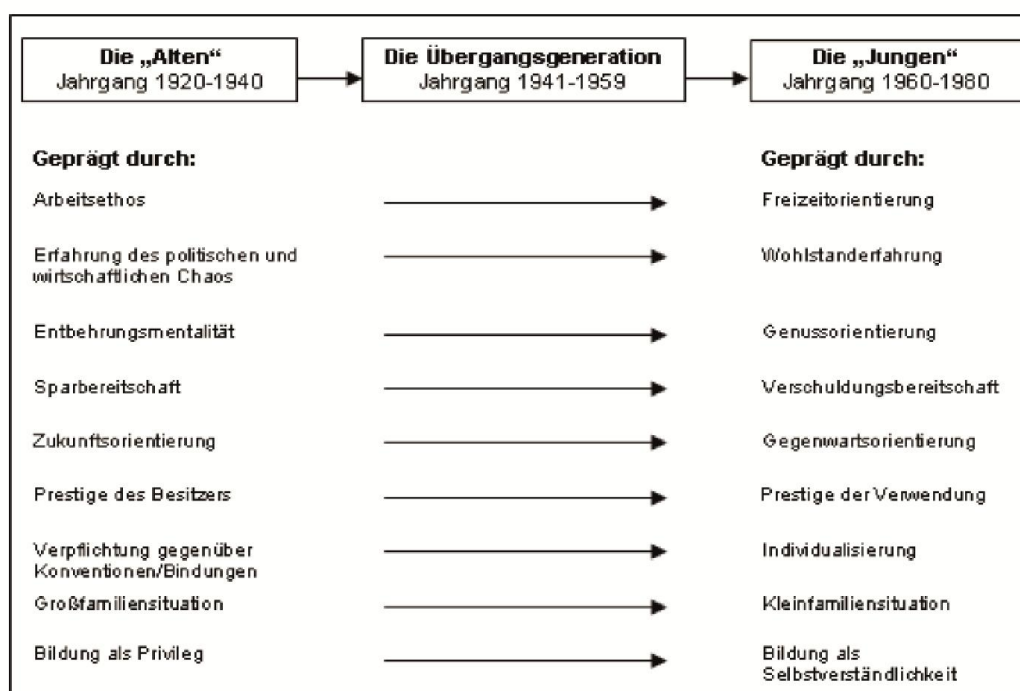


Abbildung 4: Werteempfinden unterschiedlicher Jahrgänge | Quelle: SENF, Yvonne: Best Ager als Best Targets?, Hamburg 2008, S. 39

Das klingt für den Tourismus eigentlich ganz angenehm, zumal Yvonne Senf in ihrem Werk: „Best Ager als Best Targets?“ feststellt, dass selbst die 60-Jährigen sich inzwischen deutlich jünger fühlen als noch vor einigen Jahren.<sup>15</sup> Der Unterschied zwischen tatsächlichem und gefühltem Alter beträgt ihr zufolge hierbei ca. 10-15 Jahre (wobei manch einer sich vielleicht auch einfach mit 40 schon wie 60 gefühlt hat).

Eines darf man aber bei keinem dieser Ansätze vergessen:

Letztlich handelt es sich beim sogenannten „Seniorenmarketing“ nur um eine Art der Marktsegmentierung und den entsprechend daraus folgenden Marketingmaßnahmen. Bei der Marktsegmentierung handelt es sich um den Versuch, aus einem heterogenen Markt homogene Teilmärkte zu generieren, für die entsprechend der Wünsche und Bedürfnisse der potentiellen Kunden adäquate Produkte und Dienstleistungen entwickelt, positioniert und vermarktet werden können.<sup>16</sup>

Diese Segmentierung kann anhand des Alters, anhand sozialer, biologischer oder psychologischer Kriterien erfolgen. Die Segmentierung nach Alter ist eine der einfachsten,

<sup>15</sup> Vgl. SENF, Yvonne: Best Ager als Best Targets?, Hamburg 2008

<sup>16</sup> Vgl. VOSSEBEIN in Pepels 2000: S. 21, sowie Homburg/ Kromer 2003: S. 314

da viele Marktdaten und Studien ihre Probanden hiernach einteilen. Eine Altersgruppe, die in absehbarer Zeit mehr als ein Drittel der deutschen Gesamtbevölkerung einnehmen wird, kann man allerdings nicht als homogene Zielgruppe betrachten.

Eine weitere Unterteilung der Über-50-Jährigen versuchte TNS Infratest anhand des Semiometrie Modells in der Studie „Best Ager – Typologie, Status Quo und aktuelle Trends“. Dieser zufolge wurden drei Untergruppen identifiziert: die Passiven Älteren, die Kulturell Aktiven und die Erlebnisorientierten Aktiven.<sup>17</sup> Diese Subgruppen wurden anhand einer Befragung von 2000 Probanden im Alter über 50 Jahren zum Thema Freizeitverhalten, Werteorientierung, Produkt- und Mediapräferenz sowie soziodemografischer Daten gebildet. Beim Semiometriemodell werden die Teilnehmer außerdem aufgefordert, bestimmte Wörter anhand einer Skala zu bewerten.

Rein werblich am interessantesten ist hierbei die Gruppe der Erlebnisorientierten Aktiven. Zunächst gibt es viele gute Nachrichten: 30% der über 50-Jährigen lassen sich in dieser Gruppe einordnen. Sie zeichnen sich durch körperliche Fitness, starke Genuss- und Erlebnisorientierung und eine hohe Konsumbereitschaft aus. Sie sind gut gebildet und einkommensstark. Doch es gibt auch schlechte Nachrichten: Überrepräsentiert sind in diesem Segment Männer im Alter von 50-59 Jahren. Die meisten hiervon sind berufstätig und haben noch nicht die viele Zeit für Urlaube wie die späteren Senioren. Außerdem interessiert sich dieser Gruppe hauptsächlich für Produkte der Unterhaltungsbranche, Telekommunikation, Computer und Autos – von Tourismus, Wellness und Erholung ist hierbei leider keine Rede. Genau diese Zielgruppe ist es allerdings, die das Bild der „Best Ager als Best Targets“ ausmacht.<sup>20</sup>

Relevanter ist für die Erlebnistalsperre Kriebstein schon die zweite Gruppe, die der Kulturell Aktiven. Diese nimmt ebenfalls immerhin 33 % ein. Wie der Name schon sagt, zeichnen diese Best Ager sich vor allem durch ein aktives Beschäftigungs- und Sozialverhalten im kulturellen Alter aus. Ihr gehören in der Hauptsache Menschen zwischen dem 60. und 69. Lebensjahr an. Diese streben nach Harmonie und sozialen Kontakten. Der Fokus im Konsum liegt auf Mode, Ernährung und Vitaminpräparate. Zur Erlebnistalsperre Kriebstein würde jedoch das kulturelle Streben passen.

Bleibt schließlich noch das klassische Rentnerbild: Dieses nennt sich TNS Infratest zufolge „Passive Ältere“ und umfasst mit 37 % der Über-50-Jährigen knapp den größten Anteil. Das Freizeitverhalten ist hier, wie der Name schon sagt, eher passiv. Die sozialen Kontakte halten sich in Grenzen. Besonders Computer- und Internetnutzung

---

<sup>17</sup> Vgl. Sand 2008: S. 49

sind gering entwickelt. Im Fokus stehen dafür Familie, Orientierung und das Einhalten alter Gewohnheiten und Hierarchien. Konsum und neue Produkte sind für diese Zielgruppe weniger wichtig bis teilweise sogar abschreckend. Über 40 % dieser Gruppe sind älter als 70 Jahre. Die Betrachtung der typischen Talsperrenbesucher über eine komplette Saison hinweg legt die Vermutung nahe, dass die „Passiven Älteren“ die derzeitige Kernzielgruppe der Talsperre Kriebstein ausmachen. Aufgrund der Passivität und der Skepsis gegenüber neuen Produkten, sind diese Besucher treue Wiederholungstäter. Man wird sie allerdings nur schwerer als andere dazu bringen, sich neu in Richtung der Talsperre zu orientieren, wenn sie zuvor noch nie dort gewesen sind.

Es gibt neben dieser Studie auch vergleichbare wie beispielsweise eine Untersuchung der Marketingfirma „GREY“ oder eine Studie aus dem Jahr 1991 von Infratest und SINUS. Das Problem dieser Studien: Sie stellen eine Momentaufnahme dar. GREY und TNS Infratest kommen zu ähnlichen Ergebnissen, stammen allerdings auch aus etwa der gleichen Zeit.

Es gibt also zwei Möglichkeiten: Entweder, die heute 50-Jährigen behalten ihre Gewohnheiten weitgehend bei und es gibt in Zukunft auch unter den 70-Jährigen mehr Erlebnisorientierte Aktive, während die Passiven Alten immer weniger werden.

Oder aber man geht davon aus, dass auch die heute noch Erlebnisorientierten Aktiven im Laufe der Zeit ruhiger und gesetzter werden, hin zu Kulturell Aktiven oder Passiven Älteren.

Die Wahrheit liegt sicher dazwischen und in der Literatur finden sich wenige, und wenn dann nur sehr vage Annahmen hierzu. Die klarsten Hinweise finden sich noch in Hans-Georg Häusel (und hier schließt sich der Kreis). Egal, wie jung die Betroffenen sich selber fühlen und wie lange man die „normalen“ körperlichen Gebrechen des Alters hinauszögern kann: Der hormonelle Umschwung kommt und führt ganz automatisch dazu, dass sich gewisse Änderungen im Verhalten vollziehen, auch wenn der Betroffene es gar nicht so empfindet (letzteres ist auch ein Grund, weshalb Studien wie die oben geschilderte mit Vorsicht betrachtet werden müssen, da hier mit Befragungen gearbeitet wurde).

Für eine derartige Entwicklung zwischen dem 50. und 70. Lebensjahr spricht auch ein Vergleich der Studien von 1991 und 2004: In dieser Studie wurde Probanden ab dem 55. Lebensjahr befragt – die Hälfte der heute sehr aktiven Gruppe fehlt also. Trotzdem wurden 25% der Best Ager den „aktiven neuen Alten“ zugeordnet, die sich durch ähnli-

che Merkmale auszeichnen wie die Erlebnisorientierten Aktiven.<sup>18</sup> Auch damals lag altermäßig der Schwerpunkt der „aktiven neuen Alten“ eher bei den 55-Jährigen als bei den 75-Jährigen. Eine einfache Rechenaufgabe: Die damals 55-Jährigen sind heute über 70 – und gehören damit zu den vergleichsweise unterm Schnitt eher ruhigen Senioren.

Es kann also auch durchaus möglich sein, dass unsere heute 55-Jährigen sehr aktiven älteren Menschen in 20 Jahren genauso ihre Mitte gefunden, sich ausgetobt und umorientiert haben – hin zu mehr Häuslichkeit und Harmonie, ganz ohne es zu merken.

Was aber ist die Quintessenz hiervon? Es gibt nicht „den“ Über-60-Jährigen. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung, den sehr unterschiedlichen finanziellen Kräften (Altersarmut bzw. Zugriff auf jahrelange Ersparnisse) und der Vielzahl an Möglichkeiten variieren das zu erwartende Verhalten, die Vorlieben und auch die Möglichkeiten der Rentner. Die eigentliche Funktion einer Zielgruppe kann damit nicht erfüllt werden. Sinn der Sache sollte es sein, eine homogene zu adressierende Gruppe auszumachen, die in der Ansprache leichter zu treffen ist als eine heterogene beliebige Masse an Menschen. Da die Über-60-Jährigen in sich inhomogen sind und nach jeder Art der eben beschriebenen Betrachtung in je ca. 3 weitere teilweise völlig unterschiedliche Subgruppen unterteilt werden können, ist die Kategorie „Über 60“ nach meinen Untersuchungen unbrauchbar.

Das zweite Problem: In den eingangs beschriebenen Diskussionsrunden wird zwar oberflächlich von „50+“, „Best Agern“ oder „Rentner“ gesprochen, in die Tiefe betrachtet sind hiermit jedoch meist die „klassischen“ Rentner gemeint, die sich am besten durch die „Passiven Älteren“ von TNS Infratest beschreiben lassen. Dies ist nun wirklich eine sinnvoll eingegrenzte Zielgruppe. Die einzig wahre Zielgruppe für das Marketing der Talsperre Kriebstein können sie jedoch nicht sein. Denn:

Genau diese Zielgruppe nimmt die Symptome des durch Häusel beschriebenen Alterns zu 100% mit. Dass sie momentan recht häufige Besucher der Talsperre sind, liegt am Rückbesinnen auf alte Erlebnisse. Gespräche mit Gästen und Messebesuchern auf der Touristik & Caravaning sowie dem Dresdner bzw. Chemnitzer Reisemarkt und auf Veranstaltungen wie dem Tag der Sachsen in Freiberg festigen das Bild der „Wiederholungstäter“. Es lohnt sich also, für diese Zielgruppe ein gutes CRM-System zu entwickeln, den Wohlfühlfaktor aufrecht zu erhalten und so treue Gäste zu bekommen.

---

<sup>18</sup> Vgl. Sand 2008: S. 48

Bei der Neukundenakquise ist diese Zielgruppe jedoch schwer anzusprechen, da sie sich grundsätzlich ungern auf Neues einlässt. Sicher wäre auch dies möglich, allerdings nur unter hohem Aufwand und mit viel Sorgfalt im Vorgehen. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Zielgruppe zwar nicht unbedingt wenig Geld hat, es aber nur ungern ausgibt. Selbst bei erfolgreicher Akquise ist also nur mit maximal durchschnittlichen Mehreinnahmen zu rechnen. Die höchsten Erfolgchancen sind zu erwarten, wenn es gelingt, diese Zielgruppe schon in jüngeren Jahren zu binden und so auch für die Zukunft Folgebesuche zu sichern.

Leichter und auch gewinnbringender sind die eher aktiven Älteren. Diese fühlen sich häufig noch gar nicht so alt, wie sie eigentlich sind, sind fit und aktiv und wollen teilweise auch gar nicht anders angesprochen werden, als noch vor dem Renteneintritt. Diese Zielgruppe könnte man sogar verprellen, wenn man sich vorschnell ein „Seniorenmarketing“ zulegt.

Viele Anlieger der Talsperre zielen auf das klassische Familienpublikum ab, vielfach wird auch ein Trend in Richtung Senioren mit Enkeln erkannt und aufgegriffen. Diese beiden Zielgruppen erscheinen sinnvoll. Nimmt man noch die Kulturinteressierten hinzu, die durch Angebote wie die Seebühne und die Burg Kriebstein angelockt werden, und sportliche oder zumindest fitte Gäste, und legt noch ein wenig mehr Wert auf Barrierefreiheit (die für alle diese Zielgruppen relevant sein kann), so deckt man auch den Teil der aktiven Älteren ab, den man sich wünscht. Die Landschaft der Talsperre sowie Ruhe und Abgelegenheit sind außerdem prädestiniert für Erholungssuchende. Um die Zielgruppe definitiv festzulegen, sind jedoch umfangreichere Untersuchungen notwendig, die von der Genossenschaft nach der Gründung im Zuge der Erstellung eines Marketingkonzepts durchgeführt werden sollen.

Bisher wird die Talsperre Kriebstein hauptsächlich von Tagestouristen besucht. Durch das Erstellen buchbarer Mehrtagespauschalen, die auf einem Bausteinprinzip beruhen sollen, und durch die bessere Information über das breite Angebotsspektrum sowie die Vernetzung der Leistungsträger soll die Talsperre jedoch zum Ziel für Kurzurlauber gemacht werden.

Eine weitere Kundengruppe, an die die Tourismusgenossenschaft sich wenden wird, sind Reiseunternehmen aller Art, also Reisebüros, Busreiseunternehmen, Onlineportale und andere.

Hinzu kommt außerdem die Akquise neuer Genossenschaftsmitglieder. Um die Talsperre Kriebstein weiter zu fördern, müssen außerdem Investoren und Fördermittelgeber vom Konzept überzeugt und geworben werden.

### 3.5 Marktpotenzial der Zielmärkte

Die Entwicklungen im deutschen Tourismus verlaufen generell sehr zugunsten der Talsperre Kriebstein, nur muss man sich darauf einstellen.

Insgesamt stieg die Zahl der Übernachtungen in Deutschland 2011 im Vergleich zu 2010 auf 394,1 Million (+4%), 330,3 Millionen (+3%) hiervon wurden von Deutschen gemacht.<sup>19</sup>

Aus dem ADAC Reise-Monitor 2012, für den jährlich 4000 ADAC-Mitglieder in persönlichen Interviews befragt werden, geht hervor, dass sowohl Deutschland als auch Europa als Ziel des einen großen Jahresurlaubs verlieren und stattdessen der Trend hin zur Fernreise geht.<sup>20</sup> Gleichzeitig nimmt aber die Zahl derer, die überhaupt einen großen Jahresurlaub unternehmen, ab. Stattdessen werden mindestens zwei Reisen unternommen<sup>21</sup> und die Reisedauer beschränkt sich eher auf eine Woche<sup>22</sup>. Fast die Hälfte aller Befragten gab an, lieber mehrere und dafür kürzere Urlaube zu unternehmen. Für Erholungssuchende, Familien und Ältere ist Deutschland weiterhin Reiseziel Nummer 1.

---

<sup>19</sup> BÜCHY, Jürgen et al (Hrg.): Fakten und Zahlen zum Deutschen Reisemarkt, 2012, S. 13

<sup>20</sup> Vgl. WITT, Ullrich: ADAC Reise-Monitor 2012, S. 15

<sup>21</sup> Vgl. WITT, Ullrich: ADAC Reise-Monitor 2012, S. 7

<sup>22</sup> Vgl. WITT, Ullrich: ADAC Reise-Monitor 2012, S. 23

Affinität für...	Platz 1	Platz 2	Platz 3	Platz 4
Familienurlauber	Deutschland	Dänemark	Belgien, Holland	Österreich
Single-Urlauber	Spanien	Türkei	Italien	England/Irland
Erlebnishungrige	Spanien	Türkei	Italien	England/ Irland
Ruhesuchende	Dänemark	Deutschland	Schweiz	Österreich
Preisbewusste	Türkei	Kroatien	Deutschland	Griechenland
Komfort/ Luxus-Urlauber	Schweiz	Frankreich	Deutschland	Österreich
Erholungssuchende	Deutschland	Österreich	Dänemark	Schweiz
Bildungsurlauber	England	Frankreich	Deutschland	Griechenland
Sporturlauber	Österreich	Schweiz	Deutschland	Italien
Individualisten	England	Frankreich	Dänemark	Deutschland
Gesellige Urlauber	Spanien	Italien	Türkei	Deutschland
Ältere	Deutschland	Österreich	Schweiz	Belgien/ Holland
Jüngere	Spanien	Türkei	Italien	Kroatien

Abbildung 5: Für Familienurlauber, Ältere und Erholungssuchende ist Deutschland Urlaubsziel Nummer 1

Von den Befragten legten fast 90% bei der Wahl ihres Urlaubsziels Wert auf eine schöne Landschaft und darauf, dass man sich gut erholen kann. Beides ist an der Tal-sperre sehr gut möglich, sodass diese Region – sollte es denn gelingen, sie bekannt genug zu machen – durchaus Chancen haben könnte. Auch weitere wichtige Aspekte wie Sicherheit, Erreichbarkeit mit dem Auto oder ein erschwinglicher Preis sind gegeben.

Auch die Reisetudie der Commerzbank stellte für 2011 fest, dass nach wie vor Deutschland das beliebteste Reiseziel der Deutschen ist. Ein Drittel der Reisen mit einer Minstdauer von 4 Tagen blieben im eigenen Land, das beliebteste Auslands-reiseziel Spanien schaffte es auf gerade mal 13%. Bei noch kürzeren Reisen lohnt sich der weite Weg ins Ausland noch weniger, weshalb hier von noch höheren Prozentzah-len für Deutschland auszugehen ist.<sup>23</sup> Diese Werte sind nach einem kurzen Stillstand 2010, bedingt durch die Weltwirtschaftskrise, weiterhin steigend. Auch hier zeichnet sich nicht ab, dass die Deutschen in absehbarer Zeit weniger reisen werden, sie tun es nur anders.

Insgesamt wurden 2011 über 52 Millionen Urlaube mit weniger als 5 Tage Dauer in Deutschland von Deutschen unternommen. 66% davon entfallen auf ländliche Regio-

<sup>23</sup> Vgl. KAYSER-TILOSEN, Jutta: Reisetudie der Commerzbank 2011, S. 6 ff



nen.<sup>24</sup> Mit der richtigen Marketing- und Positionierungsstrategie hat die Talsperre Kriebstein also einen großen Markt, den sie bedienen kann.

### 3.6 Zu erwartende Umsatzzahlen

Der Umsatz der Genossenschaft setzt sich aus mehreren Teilen zusammen:

Zunächst wird über das Buchungssystem Provision umgesetzt. Da an der Talsperre Kriebstein nicht für alle Betriebe eine nutzbare Datenbasis vorliegt, muss mit angenommenen und hergeleiteten Werten gearbeitet werden. Die Jugendherberge Falkenhain konnte im Jahr 2011 9.000 Übernachtungen verzeichnen. Diese machen ungefähr 50% der gesamten Übernachtungen der Talsperre Kriebstein aus. Die Preise variieren von 20 € p.P. bis zu 80 € für ein Doppelzimmer (Preise pro Nacht). Als Mittelwert kann von 30 € pro Übernachtung ausgegangen werden. Als Umsatz für die Genossenschaft bei 10% Provision ergibt sich also, wenn man davon ausgeht, dass die Hälfte aller Übernachtungen direkt bei den Anbietern gebucht werden:

20.000 Übernachtungen gesamt x 30 € pro Person und Nacht x 0,5 x 0,1 (Provision) =  
**30.000 €**

Hinzu kommen Buchungen aus der Fahrgastschiffahrt (gesamt 300.000 €, 1/3 über Genossenschaft → **10.000 €** Provision), den Ruderbootsverleihen und Attraktionen wie der Burg Kriebstein sowie über Paketangebote auch aus der Gastronomie (gesamt rund **10.000 €** Provision).

Aus dem Bereich der Buchungen ergibt sich also ein Gesamtumsatzvolumen von **50.000 €/ Jahr.**

Über Marketingaktivitäten kann weiterer Umsatz erzielt werden. Werden jährlich Marketingmaßnahmen mit Kosten für die teilnehmenden Leistungsträger in Höhe von 20.000 € umgesetzt und 20% hiervon verbleiben bei der Genossenschaft, entsteht ein Umsatz in Höhe von **4.000 €**. Über den Verkauf von Souvenirs (20.000 €, 30 % Provision) können weitere **6.000 €** Umsatz erzielt werden.

Es besteht außerdem die Möglichkeit, regionale Events durch die Tourismusgenossenschaft zu organisieren und durchzuführen. Interesse wurde hier beispielsweise durch

---

<sup>24</sup> BÜCHY, Jürgen et al (Hrg.): Fakten und Zahlen zum Deutschen Reisemarkt, 2012, S. 4

den Bürgermeister der Stadt Waldheim Steffen Blech signalisiert, der sich vorstellen könnte, das örtliche Stadtfest an die Tourismusgenossenschaft zu vergeben. Hierbei könnten weitere **20.000 €** Umsatz eingespielt werden.

Es ergibt sich also insgesamt folgender zu erwartender Jahresumsatz:

Buchungen	50.000 €
Marketing	4.000 €
Souvenirs	6.000 €
Events	20.000 €
<b>Gesamt</b>	<b>80.000 €</b>

Insgesamt sind also Umsatzzahlen in Höhe von 80.000 € zu erwarten. Die Steigerungsraten sollten jährlich ca. 15% betragen.

### 3.7 Leistungsumfang

Der Leistungsumfang der Angebote der Tourismusgenossenschaft soll möglichst variabel gehalten werden. Auch dadurch soll sichergestellt werden können, dass Kunden sich ihren Urlaub möglichst individuell gestalten können.

Diese Anpassungsfähigkeit soll durch Einzelangebote, zusammenstellbare Module und komplett fertige Pakete umgesetzt werden. So soll auf die unterschiedlichen Trends, zum einen in Richtung Individual- und zum anderen in Richtung Pauschalurlaub, eingegangen werden. Auch den verschiedenen Zielgruppen wird so Rechnung getragen.

Generell betrachten viele Anbieter einen Anstieg der gebuchten Pauschalreisen.<sup>25</sup> Dieser Anstieg passt zur ebenfalls steigenden Anzahl an reisenden Rentnern, die verstärkt Wert auf Sicherheit legen. Bei Pauschalangeboten ist von dem ersten Schritt aus der eigenen Haustür über Anreise, Übernachtung, Verpflegung, Kultur bis zur Rückreise alles geplant, es entstehen keine zusätzlichen Kosten und man ist sicher vor Überraschungen.

Allerdings will die Erlebnistalsperre Kriebstein künftig auch Familien mit Kindern mehr ansprechen. Diese wiederum setzen häufig auf Individualreisen.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Betrifft: Business, Travel, Leisure: Reisen: Pauschalurlaub ist unverzichtbar!; Stand 27.01.2013

### 3.8 Das Alleinstellungsmerkmal

Die Erlebnistalsperre Kriebstein besticht allgemein durch eine einmalig schöne, natürlich gewachsene Landschaft. Konkurrenten in der näheren Umgebung, vor allem das zunehmend als bedrohlich betrachtete Leipziger Neuseenland, können dies nicht bieten.

Außerdem sind viele touristische Angebote bereits vorhanden, die in der Genossenschaft gebündelt werden sollen: Hierzu gehören beispielsweise verschiedene Bootsverleiher und der Kletterwald Kriebstein, die gemeinsam die Region für aktive Urlauber zusätzlich zu den Wanderwegen attraktiv machen.

Historisch Interessierte und Romantiker werden auf der Burg Kriebstein fündig, die häufig als die schönste Ritterburg Sachsens bezeichnet wird und die bereits mehrfach Drehort für Märchenfilme war. Schöne Ziele in der Umgebung sind beispielsweise auch die alte Bergstadt Bleiberg oder der Erbstolln und die Fähre Anna.

Abgerundet werden diese Angebote durch Gastronomische Einrichtungen sowie Hotels, Pensionen und Campingplätze, sodass für jede Zielgruppe Übernachtungsplätze vorhanden sind.

Was auf jeden Fall als zusätzliche Besonderheit hervorzuheben ist, ist die Nähe zu den drei großen Sächsischen Zentren Dresden, Leipzig und Chemnitz, die alle in maximal einer Autostunde zu erreichen sind.

Insgesamt spricht die Talsperre Kriebstein also weder den Sportbegeisterten an, der sich jeden Tag in ein andere Fitnessabenteuer stürzen möchte, noch den Liebhaber der Hochkultur, der sein geschultes Auge sieben Tage an liebreizenden Kunstwerken erfreuen will. Stattdessen bietet die Talsperre aber eine bunte Mischung für all die, die Abwechslung, von allem ein wenig suchen. Das Besondere liegt nicht in einem Highlight oder in einem Bereich, sondern in der Vielfalt: Ein Tag Sport auf dem Wasser und im Kletterwald, ein Tag Kultur in den umliegenden Museen und beim Besuch der Seebühne, ein Tag Geschichte auf Burg Kriebstein, in der alten Bergstadt Bleiberg und im Erbstolln und ein Tag Abenteuer im Kriebelland und auf den idyllischen aber auch anspruchsvollen Wanderwegen rund um die Talsperre. Zum Entspannen gibt's dann noch eine Rundfahrt auf der Talsperre und einen Nachmittag im Liegestuhl am See. Schon sind fünf Tage gefüllt und keiner ist wie der andere. Oder man kombiniert Vor- und Nachmittage ganz unterschiedlich mit sportlichen Elementen und Erholung/ Kultur.

Manch einer wünscht sich jedoch noch „das“ Alleinstellungsmerkmal, ein verbindendes Element, das zu den natürlichen Gegebenheiten (vor allem der Landschaft) noch etwas

wirklich Besonderes darstellt. Hierzu gab es bereits verschiedene Ansätze, jedoch konnte sich keiner davon durchsetzen. Mehr dazu in 3.17.

Neben diesen Merkmalen des Angebotportfolios soll vor allem die Vielfalt der wählbaren Leistungsumfänge (siehe 3.7 – Pauschal- oder Individualreisen) ein Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaft sein. Aus den spezifischen Eigenschaften dieser Geschäftsform ergeben sich weitere Besonderheiten: Da alle wichtigen Leistungsträger gemeinsam organisiert sind, ist für die Besucher eine funktionierende Servicekette sichergestellt. Außerdem wird ein zentrales Marketing gesichert, wodurch sich potentielle Gäste umfassend über alle Gegebenheiten vor Ort informieren können – auch wenn sie nicht alles pauschal sondern individuell buchen möchten.

### 3.9 Kapitalbedarf des Unternehmens

Die Tourismusgenossenschaft ist ein Dienstleistungsunternehmen mit relativ geringem Kapitalbedarf.

Im ersten Jahr entstehen Kosten bei der Einrichtung des Büros, Mieten sollten durch die Nutzung von Räumlichkeiten eines Genossenschaftsmitglieds vermieden oder niedrig gehalten werden. Aufgrund der Ansiedlung im ländlichen Raum und der herrschenden Infrastruktur ist ein Auto zwingend notwendig, es fallen also zusätzliche Leasingkosten an. Werbe- und Präsentationsmaterial ist vom Start der Genossenschaft an zwingend notwendig. Hinzu kommen im ersten Jahr die Gründungskosten. Eine angestellte Teil- oder Vollzeilkraft sollte zunächst über Fördermittel realisiert werden, hierfür muss jedoch ein Eigenanteil eingeplant werden. Außerdem muss eine Genossenschaft jährliche Mitgliedsbeiträge entrichten, diese werden für die Tourismusgenossenschaft zunächst ca. 500 € betragen. Hinzu kommen alle 1-2 Jahre Prüfgebühren.

Bürobedarf	5.000 €
Raumkosten	2.400 €
Auto – Anzahlung	4.000 €
Auto – Leasing	5.000 €
Reisekosten	10.000 €
Werbematerial	5.000 €
Gründungskosten	3.000 €
Eigenanteil Personal	10.000 €
Mitgliedsbeiträge	500 €
Prüfgebühren	800 €
Gesamt	45.700 €

Der Kapitalbedarf in den Folgejahren richtet sich stark nach den Entwicklungen im ersten Jahr. Operativ muss dann entschieden werden, ob eine zweite Stelle geschaffen wird. Es muss auf jeden Fall davon ausgegangen werden, dass die bis dahin geförderte Stelle nach einem Jahr u.U. selbst getragen werden muss.

## 3.10 Chancen, Risiken | Schwächen, Chancen

Um eine vollständige Betrachtung zu gewährleisten, sollen nicht nur, wie von der GenoConsult GmbH vorgesehen, Chancen und Risiken betrachtet werden, die theoretisch nur die äußeren Faktoren berücksichtigen. Ergänzend folgt im Anschluss auch eine Analyse der Stärken und Schwächen.

### 3.10.1 Chancen

Das große Plus der Talsperre Kriebstein sind Landschaft und Natur. Laut ADAC-Reisemonitor sind diese beiden Faktoren für 86,5% der Urlauber relevant.<sup>27</sup> Wäre diese nicht ohnehin schon vorhanden, fiel es schwer, sie künstlich zu schaffen. Vor allem dem gefürchteten Konkurrenten Leipziger Neuseenland gegenüber ist dies ein großer Vorteil.



*Abbildung 6: Die größte Chance überhaupt - selbst Kritiker kommen nicht umhin, die Landschaft der Talsperre Kriebstein als "einmalig schön" zu bezeichnen | Quelle: Anne Hofmann*

---

<sup>27</sup> WITT, Ullrich: ADAC Reise-Monitor 2012, S. 35

Die Trends zu Kurz- und Deutschlandurlaub (Siehe 3.5) sprechen ebenfalls für das Tourismusgebiet Talsperre Kriebstein und bieten Chancen, die es zu nutzen gilt.

In der direkten Umgebung ist keine Struktur wie die geplante Tourismusgenossenschaft vorhanden oder hat bereits existiert. Eine Konkurrenz vor Ort ist also nicht vorhanden. Alle möglichen „Konkurrenten“ sollen sich mit in der neuen Organisationsform einbringen, sodass kein direkter Wettbewerb besteht. Die nächsten Regionen sind die Stadt Chemnitz, die selber keinen aktiven Tourismus betreibt, das optisch andere Muldental, das durch den Heimat- und Verkehrsverein Rochlitzer Muldental betrieben wird, der mit der Talsperre Kriebstein bereits kooperiert und mit einem Schwerpunkt auf Rad- und Wasserwandertourismus andere Zielgruppen anspricht sowie das Leipziger Neuseenland, das wie oben schon angedeutet andere Qualitäten aufweist und schwer direkt vergleichbar ist. Ähnliche Reize für eine vergleichbare Zielgruppe bietet die Sächsische Schweiz, mit der man sich in absehbarer Zeit nicht wird messen können, allerdings ist diese bei vielen bekannt und bietet nicht wie die Talsperre Kriebstein eine neu zu entdeckende Region.

### 3.10.2 Risiken

Auch wenn wie im letzten Punkt gezeigt das Leipziger Neuseenland noch über viele Jahre nicht mit der natürlich gewachsenen landschaftlichen Schönheit der Talsperre Kriebstein mithalten können, stellt dieses doch eine ernsthafte Konkurrenz für Touristiker dieser Region dar. Anders als in Kriebstein und Umgebung werden dort bis Ende 2017 zwischen 22 und 25 Millionen Euro des Freistaates Sachsen<sup>28</sup> verbaut.



*Abbildung 7: Ein großes Plus des Leipziger Neuseenlandes: Gut ausgebaute Wege, die beispielsweise von Skatern oder Radfahrern genutzt werden können. So etwas wird an der Talsperre Kriebstein nie möglich sein.*

Auch die derzeitige Strukturentwicklung (siehe 3.11.2) spielt Leipzig in die Hände. Während abgelegene Regionen wie die der Talsperre befürchten, von potentiellen Kunden nicht in der Region Leipzig-Mittelsachsen verortet zu werden, ist dies beim Leipziger Neuseenland bereits fester Markenbestandteil. Auch die Zusammenarbeit mit der Stadt Leipzig und der LTM ist bereits seit Jahren trainiert. Hinzu kommt, dass dem Neuseenland von Anfang an ein Konzept zugrunde liegt. Da hier eine Region völlig neu touristisch erschlossen wurde, konnte ein stimmiges Markenkonzept entwickelt und sowohl in den Produkten als auch deren Vermarktung umgesetzt werden. In Kriebstein muss ein neues Gebilde um vorhandene und natürlich gewachsene Gegebenheiten gebaut werden.

Kurz zusammengefasst entsteht also ein harter Konkurrent in einer Entfernung von ca. einer Autostunde, der künftig für Kriebstein definitiv ein Risiko darstellt.

---

<sup>28</sup> LVZ Online: „Planer: Für Leipziger Neuseenland fehlen 3 Millionen Euro“, Stand 21.02.2013

Hier klang auch schon ein weiterer Risikofaktor an: In der neu entstehenden Organisationsform sind Unternehmen wie die Tourismusgenossenschaft nicht oder zumindest kaum vorgesehen. Es besteht die Gefahr, hier eine doppelte Struktur zu initiieren, bei der die kleinere sich früher oder später als überflüssig herausstellen könnte. Auch kann es passieren, dass die Mitwirkung im Sächsischen Burgenland künftig so viele finanzielle Mittel bindet, dass für die eigene Arbeit kaum Geld übrig bleibt. Sollte sich herausstellen, dass eine derartige Entwicklung für Kriebstein nicht gewünscht ist, da alle Kräfte in die DMO fließen sollen, könnte auch Gegenwind von Seiten der Fördermittelgeber drohen.

Fördermittel könnten ohnehin ein weiteres Risiko darstellen: Auf diese ist die Region zwingend angewiesen, da wie in 3.10.4 dargestellt dringend Investitionen nötig sind. Zumindest was europäische Fördermittel angeht, werden die Zeiten jedoch schwerer als in den vergangenen Jahren: In der neuen Fördermittelperiode (2014-2020) ist Sachsen eine sogenannte Übergangsregion zwischen den weniger entwickelten und den stärker entwickelten Regionen. Problematisch sind jedoch vor allem die Kernbereiche, die ab 2014 zu fördern sind:

- Forschung und Innovation
- Energieeffizienz und erneuerbare Energien
- Wettbewerbsfähigkeit von KMU

Einer Förderung außerhalb dieser Themen sind enge Grenzen gesetzt.<sup>29</sup> Vor allem in der Infrastrukturförderung sehen Experten wie der Deutsche Tourismusverband (DTV) Probleme auf deutsche Regionen zukommen. Hier wurden viele Projekte in den vergangenen Jahren durch den Europäischen Fond für regionale Entwicklung (EFRE) realisiert. Eine Entwicklung der Infrastruktur ist als solche nicht mehr vorgesehen. Diese birgt zusätzliche Schwierigkeiten, die auch die Talsperre Kriebstein betreffen können, da dringend in Infrastruktur investiert werden muss. Andererseits ist eben diese Entwicklung ein Grund mehr, innovative Konzepte zu liefern, da dann unter dem Thema „Forschung und Innovation“ Förderungen möglich sein könnten. Hinzu kommt, dass die an der Talsperre ansässigen Tourismusunternehmen alle kleine und mittelständische Unternehmen sind, es geht also immer auch um „Wettbewerbsfähigkeit von KMU“.

---

<sup>29</sup> Vgl.: DTV: „DTV-Positionierung zur neuen EU-Förderperiode 2014-2020“, 2013, S. 1f



### 3.10.3 Stärken

Da mit der Tourismusgenossenschaft an der Talsperre Kriebstein Neuland beschritten wird und es bisher keine vergleichbare Struktur gab, gibt es keine eingefahrenen Gleise, die bei der Zusammenarbeit verlassen werden müssen. Andere Tourismusvereine und –verbände, die sich vor vielen Jahren gegründet haben, haben Mühe, mit aktuellen Entwicklungen mitzuhalten. Innovationen scheitern dabei eher an Gewohnheiten als dies bei einer Neuentwicklung der Fall ist.

Die Talsperre Kriebstein hat in ihrer über 80-jährigen Geschichte bei vielen Gästen einen guten Eindruck hinterlassen, sodass sie in manchen Köpfen noch gegenwärtig ist. Auf diese Bekanntschaft lässt sich aufbauen, vor allem im Landkreis Mittelsachsen.

Eine grundsätzliche Bereitschaft zur Kooperation ist bei fast allen Anliegern der Talsperre vorhanden. Auch der zunehmende Handlungsbedarf wird zumindest von vielen erkannt. Zwar hat bisher niemand die Initiative ergriffen, signalisiert wurde jedoch, dass eine verstärkte Zusammenarbeit möglich und gewünscht wäre, wenn der Anfang hierzu gemacht würde.

An der Talsperre Kriebstein liegt eine sehr breite Angebotspalette vor. Touristen der unterschiedlichsten Zielgruppen werden hier bedient. In den Rubriken Kultur, Urlaub und Sport sind verschiedenste Produkte vorhanden und müssen nur korrekt kombiniert werden:

<b>Kultur</b>	<b>Urlaub</b>	<b>Sport</b>
Seebühne	Hotels	Rudern
Ritterburg	Pensionen	Paddeln
Talsperrenfest	Jugendherberge	Elektroboote
Andere Veranstaltungen	Campingplätze	Kletterwald
	Wanderwege	Motorbootrennen
	Fahrgastschiffe	Regatten
	Wanderfähren	

Durch die Zusammenarbeit aller Anlieger vor Ort ist eine große Masse an Erfahrungen, Know How und Ideen vorhanden, die in der Tourismusgenossenschaft gebündelt und zur Umsetzung gebracht werden können.

### 3.10.4 Schwächen

Da in den letzten Jahren abgesehen vom Bau der Seebühne Kriebstein kaum größere Maßnahmen an der Talsperre Kriebstein umgesetzt wurden, besteht ein erheblicher Investitionsstau. Die Bausubstanz ist vielfach marode und muss erneuert werden. Gelingt es nicht, die hierfür nötigen Mittel einzuwerben (siehe 3.10.2), besteht die Gefahr, dass das Talsperren- und das Hafengelände immer mehr an Attraktivität verlieren. Der „DDR-Charme“, der nur von einzelnen Touristen als attraktiv und vielfach eher als abschreckend empfunden wird, muss abgelegt werden.



*Abbildung 8: Ob Gebäude, Boote oder Wanderwege: Die meisten Objekte an der Talsperre Kriebstein sind dringend pflegebedürftig. Hier zu sehen: Der Sitz des Zweckverband Kriebsteintalsperre direkt im Hafen | Quelle: Thomas Waldheim*

Außerdem besteht Nachholbedarf bei der Qualität der meisten Betriebe. Hierbei geht es teilweise um die Qualität der Angebote, vielfach aber um den herrschenden Service. Dies ist ein Problem, dass sich über Weiterbildungen, den Wechsel von Mitarbeitern oder andere Maßnahmen gut beheben ließe. Allerdings ist es hierfür zunächst nötig, dass ein Handlungsbedarf erkannt wird. Das ist in einigen Fällen jedoch nicht der Fall. Es werden spezielle Coachs von außen nötig sein, was wiederum finanzielle Mittel voraussetzt. Ohne eine Qualitätssteigerung wird die Talsperre mit einer besseren Vermarktung zwar eine Neukundengewinnung erzielen können, allerdings werden die nötigen Weiterempfehlungen oder Folgebuchungen ausbleiben.

Vor allem in Zeiten des Internets sind diese beiden Punkte äußerst wichtig. „Laut einer kürzlich durchgeführten Nielsen-Studie konsultieren 94 Prozent aller Internetnutzer vor

einer wichtigen Kaufentscheidung das Web.“<sup>30</sup> Hierbei geht es nicht nur um die reinen Informationen auf den Websites der möglichen Destinationen und Anbieter, sondern vor allem auch um die Bewertungen anderer Nutzer. Im zweiten Halbjahr 2011 waren bereits fast 78% der Onlinebucher auch bei Facebook aktiv<sup>31</sup> - wo ein Austausch über Urlaubserfahrungen und eine Bewertung von möglichen Zielen leicht vonstattengeht. Die internationale Hochschule Bad Honnef hat im Auftrag von VIR über 1000 Fragebögen von Online-Usern ausfüllen lassen. Die Auswertung ergab, dass 65% dieser User immer Online-Bewertungsportale konsultieren, bevor sie eine Reise buchen.<sup>32</sup> Eine negative Bewertung aufgrund mangelnder Servicequalität oder wegen kaputter Bauten könnte hier eine Urlaubsentscheidung negativ beeinflussen.

Das „Hotel am Kriebsteinsee“ wurde am 16.11.2012 beispielhaft für die Talsperre Kriebstein durch Prof. Dr. Carolin Steinhauser getestet. Insgesamt erhielt das Hotel zwar das Qualitätssiegel „gut“ und es waren immerhin 38 Bewertungen in 4 Portalen vorhanden. Bei der Allgemeinen Bewertung des Hotels fielen die 23 zu diesem Aspekt gemachten Bewertungen jedoch nur zu 56% positiv aus.<sup>33</sup>

### **3.11 Ausgangssituation (heutige regionale Tourismuslandschaft inkl. zukünftiger Entwicklungen)**

#### **3.11.1 Ist-Stand bis 2013**

Derzeit kümmert sich der Zweckverband Kriebsteintalsperre als kommunaler Zweckverband neben anderen Tätigkeiten auch um die touristische Entwicklung und Vermarktung der Talsperre Kriebstein. Laut Satzung ist dies nicht vorgesehen. In Ermangelung einer anderen hierfür zuständigen Struktur koordinierte er bis April 2013 die Zusammenarbeit der Leistungsträger vor Ort und präsentiert die Region als Ganzes, beispielsweise durch die Entwicklung einer Imagebroschüre Anfang 2012, eine Website, einen Facebookauftritt, durch Direktmarketing bei Messen und anderen Ver-

---

<sup>30</sup> SCHUELLER, Anne: „Zukunftstrend Empfehlungsmarketing“, 2008, S. 105

<sup>31</sup> Hrsg.: Verband Internet Reisevertrieb e.V.: „Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt 2012, 2012, S. 38

<sup>32</sup> Hrsg.: Verband Internet Reisevertrieb e.V.: „Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt 2012, 2012, S. 40

<sup>33</sup> STEINHAUSER, Carolin Prof. Dr.: „Zertifikat für das Hotel am Kriebsteinsee“, 2012

anstaltungen. Auch eigene Events wie das Talsperrenfest oder Motorbootrennen dienen der Werbung.

Der Arbeitskreis Kriebsteintalsperre traf sich lange Zeit unregelmäßig und tut dies inzwischen monatlich, um gemeinsame Projekt abzustimmen. Seit Ende 2011 wurden hier erhebliche Fortschritte gemacht, zuvor war bei manchen Leistungsträgern kaum Kommunikation möglich, da andere Unternehmer als bloße Konkurrenten wahrgenommen wurden. Durch die aufgrund der Entlassung von Thomas Waldheim entstandenen Unklarheiten zur künftigen Rolle der Anliegerkommunen und des Zweckverband Kriebsteintalsperre entstand eine bisher ungekannte Dynamik im Arbeitskreis, sodass sich im April 2013 der Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V. gründete. Erstes Projekt sind nun die Erstellung einer Wanderkarte, die zunächst durch den Zweckverband durchgeführt werden sollte, und ein Wettbewerb zur alljährlichen Bootsparade am 27. Juli. Weitere Projekte sind bereits in Planung. Zwar ist das Finanzkonzept des Vereins bislang nicht auf eine angestellte Fachkraft ausgelegt, dieses ist in absehbarer Zeit auch nicht in Planung, stattdessen beteiligen sich ca. 15 Mitglieder des ehemaligen Arbeitskreises aber sehr aktiv am Vereinsleben, nehmen an inzwischen monatlich stattfindenden Sitzungen teil und bringen alles, was an Kreativität und Zeit neben dem Arbeitsalltag zu realisieren ist, mit ein.

Überregional wurde die Talsperre bis April 2013 durch den Tourismusverband Sächsisches Burgen- und Heide- und Heideland (TV SBuHL) vermarktet. In diesem war der Zweckverband Kriebsteintalsperre Mitglied. Wichtig ist dieser Verband auch zur Akquise von Fördermitteln. So ist die durch den Zweckverband betriebene und gepflegte Website ([www.Kriebsteintalsperre.de](http://www.Kriebsteintalsperre.de)) beispielsweise das Ergebnis eines durch den TV SBuHL initiierten und durchgeführten Förderprojektes. Zum 1. April 2013 wurde die Satzung des TV SBuHL entsprechend des neuen Destinationsmodells (siehe 3.11.2) abgeändert, sodass der Zweckverband kein direktes Mitglied mehr sein kann. Möglich wäre jetzt eine Mitgliedschaft im Sächsischen Burgenland e.V., welche bisher aber nicht vorliegt.

Es sind also Ansätze zur Vernetzung vorhanden, eine einheitliche Organisation und Präsentation fehlt allerdings. Dadurch fehlt auch die Energie, die zum Erhalt der Attraktivität und zur Steigerung der Bekanntheit der Talsperre nötig wäre. Die meisten Betriebe können ihr eigenes Bestehen so (noch) sicherstellen, ein Vorankommen ist jedoch nicht zu spüren. Dies wäre in Anbetracht der immer maroder werdenden Bau- substanz und der steigenden Konkurrenz jedoch dringend nötig.

### 3.11.2 Entwicklung ab 2013

Der Sächsische Tourismus befindet sich im Jahr 2013 in einem Umstrukturierungsprozess. Der Tourismusstrategie Sachsen 2020 zufolge sind u.a. wirtschaftlich tragfähige Destinationsmanagementorganisationen (DMO) zu bilden. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit sucht der Zweckverband Kriebsteintalsperre bzw. dessen Mitgliedsgemeinden Kriebstein und Mittweida eine Zugehörigkeit zu einer der umliegenden Destinationen.

Im Jahr 2010 wurde eine Studie durch die touristische Beratungsgesellschaft BTE erstellt, der zufolge Kriebstein künftig im Sächsischen Burgenland bzw. in der übergeordneten DMO (Arbeitstitel Region Leipzig-Mittelsachsen) durch die Leipzig Tourismus und Marketing Gesellschaft mbH (LTM) vermarktet werden soll. Der TV SBUHL bleibt bestehen, ist jedoch lediglich mit der Fördermittelakquise beauftragt. Die Aufgabenteilung geht aus Abbildung 2 hervor.



Abbildung 9: Zukünftige Aufgabenträger und -teilung der Tourismusorganisation

Ende 2012 wurde der Verein „Sächsisches Burgenland e.V.“ bereits gegründet, wie die meisten Städte und Kommunen zögern die Anliegerkommunen der Talsperre Kriebstein jedoch noch bezüglich der Mitwirkung. Diverse Fragen und Probleme müssen im Vorfeld geklärt werden. In Ermangelung sinnvoller Alternativen und durch den durch das Ministerium angesetzten Hebel der Fördermittelkürzungen bei Nichtbeitritt ist jedoch davon auszugehen, dass dieser Beitritt über Kurz oder Lang erfolgen wird. Der Prozess der Strukturentwicklung wurde jedoch u.a. durch den Geschäftsführer des

Zweckverbandes Kriebsteintalsperre begleitet und mitgestaltet, um Einfluss auf die künftige Vermarktung der Talsperre nehmen zu können.

Es ist in der Tourismusstrategie Sachsen 2020 vorgesehen, dass Teilregionen künftig keine eigene überregionale Vermarktung mehr betreiben. Dies stellt die Gründung einer eigenen Marketinggenossenschaft in Frage. Allerdings ist die Gesamtregion „Leipzig-Mittelsachsen“ groß und Kriebstein liegt direkt an deren Rand, sodass zu befürchten steht, dass allein durch die LTM keine adäquate Vermarktung zu erwarten ist. Die Frage nach entsprechenden Kontrollmöglichkeiten und Sicherheiten ist ein Grund des bisherigen Nicht-Beitritts.

Außerdem ist es nötig, hervorragende Produkte nach Leipzig zu liefern, um Beachtung zu finden. Diese sollen vor Ort in den Teilregionen erstellt werden. Vor allem hierfür ist es wichtig, gemeinsam Angebotspakete zu erstellen. Die Werbung in den Großstädten Chemnitz, Leipzig und Dresden wird durch die LTM ebenfalls nicht abgedeckt werden. Auch hierfür ist eine Instanz vor Ort nötig, die bisher fehlt.

Die gemeinsame Vertretung von Interessen gegenüber der LTM und dem Sächsischen Burgenland e.V. bzw. dem TV SBuHL ist eine weitere zu meisternde Aufgabe.

### **3.12 Nutzen für die Region**

Tourismus ist ein wichtiger Teil der Wirtschaftsförderung. Zunächst profitieren vordergründig touristisch ausgerichtete Betriebe von der Arbeit der Tourismusgenossenschaft – die sie ja aber zum Teil selber betreiben werden. Neben dem offensichtlichen Gewinn für die Region hieraus (Steuerabgaben der Betriebe) folgen weitere Vorteile, von denen von der Ernährungswirtschaft bis zum Sportbetrieb alle profitieren können.

Kaum ein Tourist verbringt den Urlaub ausschließlich im Hotel. Dies ist wenn überhaupt in speziellen Wellness- und Erholungsressorts der Fall, die in Kriebstein nicht vorhanden sind. Von den 73 Euro, die ein Gast beim Deutschlandurlaub pro Tag durchschnittlich bezahlt<sup>34</sup> profitieren auch Bäcker, Dienstleister, kulturelle Einrichtungen, Lebensmittelgeschäfte und viele weitere. Insgesamt resultiert aus der Herstellung und Bereitstellung touristischer Dienstleistungen bzw. Produkte direkt eine Beschäfti-

---

<sup>34</sup> Vgl. PELEKIS, Lena: Deutsche Tourismusanalyse 2012, 2012, S. 7

gung von rund 7% der Erwerbstätigen. Indirekt profitieren 12% der Beschäftigten vom Tourismus.<sup>35</sup>

Abbildung 11: Direkte, indirekte und induzierte Effekte der Tourismuswirtschaft nach Wirtschaftsbereichen (Erwerbstätige, 2010)

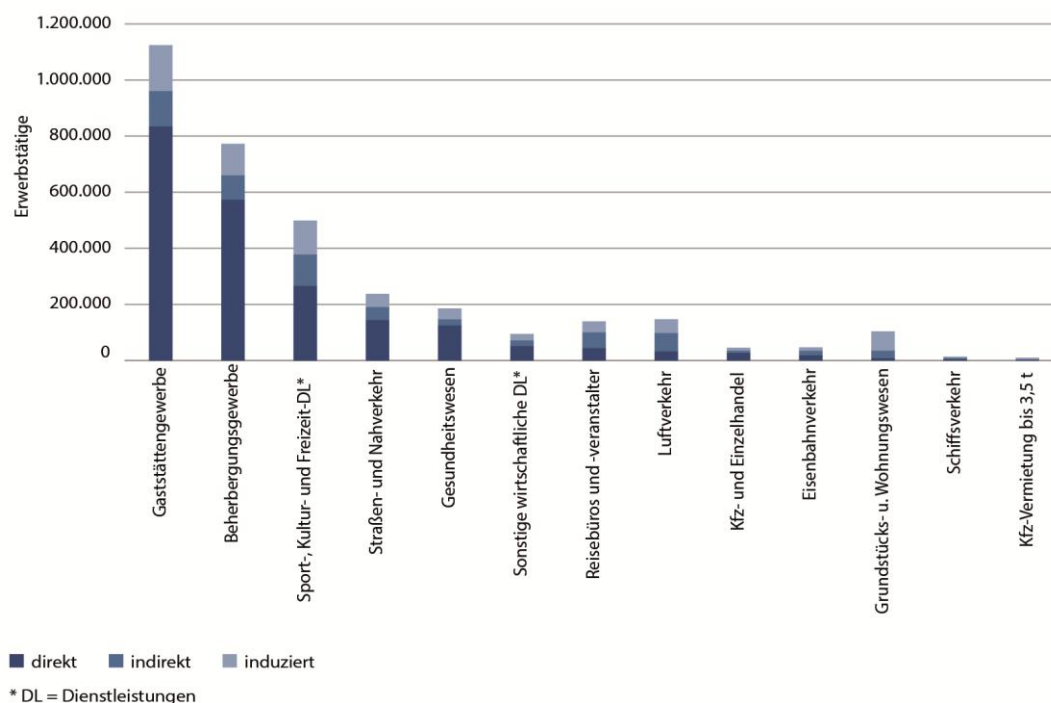


Abbildung 10: Aufteilung der Erwerbstätigen, die direkt, indirekt oder induziert vom Tourismus profitieren

Im nächsten Schritt investieren auch die touristischen Betriebe den Gewinn zumindest teilweise, wovon Zulieferer und das Handwerk einen Nutzen ziehen. Greift das Genossenschaftsprinzip, und integrieren sich hier auch andere Leistungsträger als nur Hoteliers, Gastronomen sowie Kultur- und Sporteinrichtungen, kann zusätzlich sichergestellt werden, dass diese Investitionen auch in der Region getätigt werden. Der vernetzende Genossenschaftsgedanke kann Wertschöpfungsketten vor Ort stärken. So wird sichergestellt, dass erwirtschaftetes Geld im Landkreis bleibt und nicht anderswo investiert wird.

Gelingt es, durch Kooperationen mehr Mittel in der Region zu halten, können diese genutzt werden, um die Attraktivität für Gäste zu erhöhen. So kann auch die reichlich vorhandene Kultur durch das Vorhaben gewinnen.

<sup>35</sup> ROESNER, Jörg-Michael: „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland“ 2012, S. 4

Wichtig ist zudem, dass eine für Touristen attraktive Talsperre auch für Anwohner eine angenehme Umgebung bietet. Derartige weiche Standortfaktoren sind beispielsweise bei der Ansiedlung neuer Unternehmen nicht außer Acht zu lassen.

Insgesamt wird eine stärkere Identifikation mit der Region erreicht. Dadurch wird ein gemeinsames Selbstbewusstsein geschaffen, das gleichzeitig nach außen getragen werden kann und den internen Zusammenhalt stärkt.

### **3.13 Gemeinsamen Interessen und Unternehmensziele**

Das langfristige Ziel der Tourismusgenossenschaft ist es, mehr Touristen in die Region rund um die Talsperre Kriebstein zu locken. Wie in 3.12 gezeigt, liegt dies im Interesse der verschiedensten Branchen.

Hierfür sind verschiedene Zwischenziele notwendig:

#### **3.13.1 Vernetzung der Leistungsträger**

Das erste Ziel aller bisher angesprochenen Partner ist es, sich zu vernetzen. Hierbei geht es zunächst darum, Touristen Informationen über weitere (Ausflugs-)Ziele an der Talsperre an die Hand geben zu können.

Nach und nach kann so ein einheitliches Bild der Talsperre erarbeitet werden, was es dem potentiellen Gast leichter macht, sich im Vorfeld über seinen Urlaub zu informieren. Auch vor Ort wäre dies ein erheblicher Mehrwert.

Pauschalangebote können ebenfalls nur durch Kooperation erstellt werden. Auch das ist ein wichtiges Ziel der Kriebsteiner Leistungsträger.

Außerdem kann durch die Bündelung der Energien die Effektivität vieler Arbeiten gesteigert werden. Manche Projekte werden so überhaupt erst realisierbar. Das beste Beispiel hierfür ist eine Wanderkarte, die gegenwärtig für das gesamte Talsperrengebiet erstellt wird, die ohne die Mitwirkung von fast 25 Partnern nicht zu finanzieren wäre.

Genossenschaftsmitglieder anderer Branchen können ebenfalls Kooperationen aus diesem Zusammenschluss generieren, die entstehenden Wertschöpfungsketten wären für alle Beteiligten wünschenswert.



### 3.13.2 Steigerung der Attraktivität der Talsperre und ihrer Angebote

Die in 3.10.4 beschriebenen Schwächen müssen aufgearbeitet werden. Um die Talsperre auch zukünftig als attraktives (Nah-)Erholungsgebiet zu erhalten, sind Instandsetzungsmaßnahmen nötig, die einzelne Gastronomen oder Hoteliers vielfach nicht leisten können, die auch gar nicht Aufgabe derartiger Leistungsträger sind. Teilweise bedarf es hier kommunaler Mitwirkung, die leichter durch einen größeren Verbund an Interessensvertretern zum Handeln zu erreichen ist.

Außerdem sollen sich neben Touristiken auch der Region verbundene Privatpersonen und indirekt vom Tourismus profitierende Unternehmen in der Genossenschaft wiederfinden. Mit all diesen Kräften lassen sich Arbeitseinsätze sowohl hinsichtlich des Personals als auch hinsichtlich der Materialien leichter stemmen.

Auch Weiterbildungen und Coachings können leichter von größeren Gruppen finanziert werden. Wenn Vermarktung und Vertrieb über ein gemeinsames Unternehmen erfolgen (siehe 3.13.3), ist auch jeder darauf bedacht, dass jedes Element des Gesamtpaketes stimmig ist. So erfolgt eine Selbstkontrolle zwischen einzelnen Anbietern, was die Qualität zusätzlich steigern kann.

### 3.13.3 Gemeinsames Marketing

Was bisher noch in Einzelprojekten zwischen den entsprechenden Partnern abgestimmt durchgeführt wird, soll später komplett über die Tourismusgenossenschaft abgewickelt werden: Marketing und Vertrieb.



Abbildung 11: Ein Ausschnitt aus der neuen Wanderkarte für die Talsperre - eines der ersten gemeinsamen Projekte. | Quelle: Michael Unger

Da jeder Leistungsträger mit seinem Tagesgeschäft zu tun hat, bleibt diesen kaum Zeit, sich um die generelle Vermarktung der Talsperre zu kümmern. Die wenigsten Gäste wählen ihren Urlaubsort allerdings nach dem Hotel aus, sie buchen eher das gesamte Gebiet. Um die Bekanntmachung dieser Region soll sich künftig eine bei der Genossenschaft angestellte Tourismus- oder Marketingfachkraft kümmern. Die erste Aufgabe wäre die Erstellung eines stimmigen Marketingkonzeptes, da im Rahmen der geringen Möglichkeiten bisher nur weitgehend konzeptlos der Grundbedarf (eine Website, verschiedene Printmaterialien, einige übers Jahr verteilte Anzeigen) gedeckt wird.

### 3.13.4 Gemeinsamer Vertrieb

Das Geld für die Vermarktung wird teilweise durch den einheitlichen Vertrieb erwirtschaftet, der ein weiteres langfristiges Ziel darstellt. Statt nur Einzelleistungen zu verkaufen, sollen künftig auch Angebotspakete oder verschieden kombinierbare Module zur Verfügung stehen. Diese werden zentral über die Tourismusgenossenschaft vertrieben, um dem Kunden die Buchung so einfach wie möglich zu machen.

Ein noch zu bestimmender Teil der Einnahmen verbleibt als Provision bei der Genossenschaft. Diese Mittel können erneut in gemeinsame Entwicklungen investiert werden.

Obwohl dies für die Leistungsträger Mehrkosten verursacht, können gleichzeitig eigene interne Einsparungen erfolgen, da der Vertrieb nur noch eingeschränkt im eigenen Haus nötig ist.

## 3.14 Förderzweck nach §1 GenG

Laut Genossenschaftsgesetz können „...*Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern, [...] die Rechte einer ‚eingetragenen Genossenschaft‘ nach Maßgabe dieses Gesetzes*“<sup>36</sup> erwerben. Im Falle der Tourismusgenossenschaft ist das Ziel die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder.

Trotzdem kann in diesem Fall keine komplette Trennung der Förderzwecke erfolgen. Da es sich um die Förderung eines Tourismusgebietes handelt, das auch kulturelle

---

<sup>36</sup> Genossenschaftsgesetz 2013, S. 6

Angebote aufweist und da Tourismus immer auch soziale Belange beinhaltet, werden diese beiden Punkte ebenfalls berührt.

### **3.15 Kern-Vertriebsaspekte der Genossenschaft**

Die Produkte der Tourismusgenossenschaft können zunächst über jeden einzelnen Partner vertrieben werden. Vor allem Stammkunden oder durch diese angeworbene Neukunden müssen sich so nicht umorientieren.

Fast jeder dieser Partner hat eine Website, auf der die Angebote zur Buchung bereitgestellt werden können.

#### **3.15.1 Neukunden**

Ziel ist es, eine gemeinsame Landing Page zu installieren, auf der alle Partner gleichberechtigt dargestellt werden, um einen einheitlichen Anlaufpunkt nach außen kommunizieren zu können. Die Nutzung des Internets zur Urlaubsbuchung ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Während 2005 gerade mal 11% der Urlauber ihre Reise online buchten, waren dies 2011 bereits 28%<sup>37</sup>, Tendenz weiter steigend.

Hierbei spielen auch Reiseportale eine wichtige Rolle. Von 2008 zu 2009 stieg der in Online-Reisebüros gemachte Umsatz um 20%<sup>38</sup>. Es gilt also, diese Möglichkeit der Präsentation zu nutzen. Dafür müssen allerdings zunächst die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Neben dem Vorhandensein entsprechender Angebote ist dies vor allem auch die gebotene Qualität, um nicht letztlich an schlechten Bewertungen zu scheitern (siehe 3.10.4).

Außerdem soll vor allem die Kooperation mit Busreiseunternehmen gestärkt werden. Hiervon kann hauptsächlich der Tages- und Kurzreisetourismus profitieren. Die meisten derartigen Unternehmen richten sich an ein eher älteres Publikum, das sich auch an der Talsperre Kriebstein erfahrungsgemäß sehr wohl fühlt. Pauschalangebote mit Schiffsrundfahrten und Besuchen der Seebühne bieten sich hier an.

---

<sup>37</sup> Vgl.: Hrsg.: Verband Internet Reisevertrieb e.V.: „Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt 2012, 2012, S. 25

<sup>38</sup> BÜCHY, Jürgen et al (Hrg.): Fakten und Zahlen zum Deutschen Reisemarkt, 2012, S. 23

Bestehende Partnerschaften, zum Beispiel mit dem Heimat- und Verkehrsverein Rochlitzer Muldental sollen weiterhin genutzt werden. So können verschiedene Touristinfos in den Vertrieb eingebunden werden.

Auch die neu entstehende überregionale Tourismusstruktur (siehe 3.11.2) kann zum Vertrieb genutzt werden. Laut Organisationsmodell sind die Gebietsgemeinschaften dazu angehalten, entsprechende Pakete zusammenzustellen und sie der LTM zuzuarbeiten.

### 3.15.2 Kundenbindung

Dringend nötig ist auch die Erhebung einer nutzbaren Datenbasis. Bisher ist dies an der Talsperre Kriebstein nicht vorhanden. Eine Kundenbindung findet quasi nicht statt.

Die Talsperre Kriebstein wird aktuellen Entwicklungen im Marketing damit bisher nicht gerecht. So meint Joachim Hauk in „CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung“: *„In jedem Unternehmen stellt der Kundenstamm einen großen Wert dar. Die Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und diese auszubauen bestimmt wesentlich den Unternehmenserfolg.“*<sup>39</sup> Aufgrund der Altersstruktur und der Gewohnheiten der entsprechenden bisherigen Zielgruppe (siehe 3.4) besuchen zwar relativ viele Gäste die Talsperre mehrfach (wobei es keine Studien geben, die das be- oder widerlegen könnten, es geht allerdings aus Gesprächen vor Ort oder bei Messen hervor), dies wird aber bisher nicht bewusst gesteuert.

In einer Nielsen-Untersuchung wurden Personen in 47 Ländern befragt. Fast 80 Prozent hiervon vertrauten auf Ratschläge von Freunden und Kollegen. In einer bundesweiten Umfrage gaben sogar mehr als 90 Prozent der Befragten an, vor einer Kaufentscheidung schon einmal einen Freund oder Bekannten um Rat gefragt zu haben. Für 59% der Frauen und 43% der Männer waren freundschaftliche Ratschläge dabei wichtig oder sehr wichtig.<sup>40</sup> Wichtig ist hierbei vor allem, die Empfehlungen auch bewusst heraus zu fordern.

Aufgabe der Tourismusgenossenschaft wird es also sein, ein Customer-Relationship-Management (CRM) einzuführen und umzusetzen.

---

<sup>39</sup> HAUKE, Joachim, in: HUBSCHNEIDER/ SIBOLD (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenbindung, München, 2007, S. 70

<sup>40</sup> Vgl.: SCHUERLLER, Anne M.: Zukunftstrend Empfehlungsmarketing, Göttingen, 2008, S. 13

Im Zuge des Empfehlungsmarketings muss im Vertrieb über mögliche Bonus- oder andere Belohnungssysteme für Treue und Empfehlungen nachgedacht werden. Wichtig ist auch hierfür jedoch in allererster Linie eine stimmige Qualität. Hinzu kommt, dass neben den Standards kleine Highlights zum Wiederkommen und Weiterempfehlen anregen (siehe 3.17).

### **3.16 Konkretisierung der Marketingziele**

Da im Grunde die ganze Aufgabe der Tourismusgenossenschaft darin besteht, die Talsperre Kriebstein zu vermarkten, decken sich diese Ziele weitgehend mit den in 3.13 aufgeführten.

Zum einen sollen Einwohner des Landkreises Mittelsachsen wieder auf das Juwel aufmerksam gemacht werden, das mit der Talsperre Kriebstein direkt vor ihrer Haustür liegt. Die meisten kennen diese zwar, viele haben sie aber seit Jahren nicht besucht. Früher war es üblich, den Sonntagsspaziergang zwischen Lauenhain und Kriebstein zu machen – Ziel sollte es zumindest sein, einmal im Quartal dorthin zu fahren. Gelingt es, ein Bewusstsein für die eigene Region wiederherzustellen, wäre dies auch für die Außenwirkung positiv, da Empfehlungsmarketing bereits bei den eigenen Anwohnern anfängt. Außerdem muss eine Offenheit dem Tourismus gegenüber hergestellt werden, um Besucher in jedem Bereich freundlich zu begrüßen.

Nächstes großes Ziel sind die drei großen sächsischen Städte Chemnitz, Leipzig und Dresden. Diese sind vor allem für den Tagestourismus Kerneinzugsgebiete. Die Talsperre Kriebstein ist dort kaum bekannt, sollte aber in den meisten Köpfen gegenwärtig sein.

Langfristiges Ziel kann dann die Vermarktung über die Landesgrenzen hinaus sein.

Außerdem muss bei Geldgebern für die Region geworben werden, um die nötigen Investitionen tätigen zu können.

### **3.17 Skizzierung einer Marketingstrategie**

Genauso wie Marketing an sich wird auch die Marketingstrategie in der Literatur unterschiedlich definiert. Ich orientiere mich hier an der Sichtweise von Wolfgang Mentzel in: „BWL Grundwissen“. In der Marketingstrategie wird ihm zufolge festgelegt, wie die Unternehmensziele erreicht werden. Dabei teilt er in Basis- (auch bekannt als strategische) und Instrumentalziele (auch operative Ziele genannt). Basisziele sind langfristig,

Instrumentalziele sind kurzfristige Zwischenziele zur langfristigen Umsetzung der Basisziele.<sup>41</sup>

Die Definition von „Marketing“ wird in unterschiedlichen Quellen sehr differenziert betrachtet:

*„In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“<sup>42</sup>*

Werner Pepels fügt jedoch als einen Aspekt, der in den letzten Jahren entscheidend an Bedeutung gewonnen hat, hinzu, dass diese Ziele erreicht werden durch:

*„(...) Auswahl und Aufbau, Unterhalt und Referenzierung, Ausbau und Intensivierung beziehungsweise Wiederherstellung oder Ausgrenzung von Geschäftsbeziehungen (Pflegeaspekt), mit jeweils relevanten Zielgruppen in Absatz, Beschaffung, Produktion, Umfeld und Medien (Anspruchsgruppenaspekt)“<sup>43</sup>*

Als zentrales Fundament des Marketings sieht er das Beziehungsmanagement zu folgenden Gruppen:

- Mitarbeiter
- Kapitalgeber/ Aktionäre
- Gewerbliche Abnehmer
- Konkurrenten
- Kooperationspartner
- Kreditoren
- Staatliche Stellen
- Lieferanten
- Absatzmittler
- Medien
- Verbände/ Interessenvertretungen
- Anlieger

...und dann erst:

---

<sup>41</sup> Vgl. MENTZEL, Wolfgang: BWL Grundwissen, Planegg 2008, S. 98f

<sup>42</sup> MEFFERT, Heribert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 1998, S. 7

<sup>43</sup> PEPELS, Werner: Basiswissen Marketing, München 2008, S. 14f

- Endverbraucher<sup>44</sup>

Kurz: das Beziehungsmanagement zu allen Stakeholdern. Zumindest einige dieser Stakeholder der Tourismusgenossenschaft sind in 3.4 aufgeführt.

Was das Beziehungsmanagement angeht, ist es strategisches Ziel, alle Stakeholder vor Ort für die Region für das gemeinsame Vorankommen begeistert und so dafür gesorgt zu haben, dass Aufträge innerhalb der Region vergeben werden, aus Konkurrenten Partner geworden sind, sinnvolle Wertschöpfungsketten bestehen und die Region sich schließlich als Einheit sieht, präsentiert und auch so wahrgenommen wird. Bezogen auf den Endkunden und überregionale Stakeholder sind die Basisziele ein verbessertes Image und verbunden damit eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades, letztlich die Steigerung der Übernachtungszahlen vor allem pro Gast, also eine Verlängerung der Verweildauer und ein bewusstes Empfehlungsmarketing mit CRM. Der Kontakt zu Reiseunternehmen soll intakt und kontinuierlich gepflegt sein, sodass auch über diesen Kanal der Zustrom von Besuchern gesichert ist.

Operative Ziele auf dem Weg dahin sind die Mitgliedschaft in oder zumindest der Besuch von überregionalen und Partnerverbänden, um Kooperationen in die verschiedensten Branchen zu knüpfen. Es muss außerdem gelingen, in der regionalen Presse präsent zu sein, um für a) die Region und b) die Genossenschaft zu werben. Hierzu können auch Aktionen wie der Wettbewerb zur Bootsparade am 27. Juli diesen Jahres beitragen. Um Kundenbeziehungen langfristig zu pflegen, muss ein Konzept für ein CRM erstellt und umgesetzt werden. Onlinepräsenzen der Leistungsträger und vor allem der Talsperre allgemein müssen überarbeitet und aktuell gehalten werden. Gleiches gilt für Bewertungsportale und Social Media-Kanäle. Eine direkte Ansprache potentieller Kundengruppen muss bei verschiedenen fremden und eigenen Veranstaltungen sowie Events erreicht werden.

Laut Prof. Dr. Regine Kalka und Dr. Andrea Mäßen gehört zu den Hauptaufgaben des Marketings...

*„(...) die systematische Marktsuche und Markterschließung mit dem Ziel, eine Informationsbasis über die Austauschprozesse zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden zu schaffen (...) [sowie] den planmäßigen Einsatz verschiedener, aufeinander*

---

<sup>44</sup> Vgl. PEPELS, Werner: Basiswissen Marketing, München 2008, S. 15ff

*abgestimmter Instrumente zur Ausgestaltung dieser Austauschprozesse mit dem Ziel, den Absatzerfolg zu sichern bzw. zu steigern.*<sup>45</sup>

Bedeutend für die Marketingstrategie ist der richtige Marketing-Mix. Er wird angewendet, um die operativen Ziele zu erreichen. In diesem müssen folgende vier Instrumente in sich und aufeinander abgestimmt werden:

- Produktpolitik                      - Welche Produkte und Leistungen sollen wie am Markt angeboten werden?
- Preispolitik                        - Zu welchen Konditionen bzw. Preisen sollen die Produkte verkauft werden?
- Distributionspolitik              - An wen bzw. auf welchen Wegen sollen die Produkte verkauft bzw. an die Käufer herangetragen werden?
- Kommunikationspolitik        - Welche Kommunikations- bzw. Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Produkte besser verkaufen zu können?<sup>46</sup>

Die Erstellung ausführlicher Strategien zu allen vier Bereichen erfordert eine Reihe an Untersuchungen, die hier nur teilweise zu leisten sind. In 3.10 wurde ansatzweise eine SWOT-Analyse durchgeführt, diese müsste allerdings nun durch die Verknüpfung der einzelnen Punkte (Stärken-Risiken, Schwächen-Chancen usw.) vervollständigt werden. Dies und anderes wird Aufgabe der Tourismusgenossenschaft bzw. der dortigen Angestellten sein. Aus den bisherigen Vorbetrachtungen lassen sich jedoch einige Ansätze ableiten, hierbei konzentriere ich mich jedoch ausschließlich auf die Vermarktung der Talsperre Kriebstein beim Endkunden, da eine ausführliche Betrachtung aller Instrumente für alle Stakeholder hier zu weit führen würde:

### **3.17.1 Produktpolitik**

Die breite Produktpalette der Talsperre Kriebstein geht bereits aus 3.2.1, 3.3, 3.7 und 3.8 hervor. Wichtig ist es nun, die Produkte kundenfreundlich aufzubereiten. Hierbei geht es um das Erstellen buchbarer Angebote in unterschiedlichem Leistungsumfang. Aufgrund der sich in 3.4 herauskristallisierenden Kundengruppen sollte bei allen Produkten unbedingt auf Qualität geachtet werden. Dies ist auch mit Blick auf die in 3.11.2

---

<sup>45</sup> Prof. Dr. KALKA, Regine; Dr. MAESSEN, Andrea: Marketing, Planegg, 2010, S. 7

<sup>46</sup> Vgl. Prof. Dr. KALKA, Regine; Dr. MAESSEN, Andrea: Marketing, Planegg, 2010, S. 8



erläuterte Tourismusstruktur wichtig, da nur hochwertige Angebote in die überregionale Vermarktung aufgenommen werden.

### **3.17.2 Preispolitik**

Wie schon in 3.17.1 geschildert, müssen die Produkte an der Talsperre Kriebstein eine gute bis hohe Qualität aufweisen. Dies schließt eine Niedrigpreispolitik aus. Stattdessen muss ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis gewahrt werden. Durch spezielle Aktionen wie Gewinnspiele oder reduzierte Paketpreise kann jedoch zeitweise ein besonderer Kaufreiz gesetzt werden. Dies kann beispielsweise die buchungsschwachen Phasen des Saisonstarts bzw. –endes überbrücken. Außerdem kann ein Bonuspunktesystem Stammkunden generieren und binden.

### **3.17.3 Distributionspolitik**

Der Vertrieb findet zunächst online bzw. via Telefon statt. Die Einrichtung einer Touristinformation, die auch vor Ort berät und vertreibt, ist erst mit steigendem Budget möglich, sollte aber angestrebt werden. Teilweise können auch bei Marketingevents oder fremden Veranstaltungen (Messen, Tag der Sachsen...) Produkte angeboten werden. Dies ist besonders in Kombination mit Ermäßigungen, Gewinnspielen etc. (siehe 3.17.2) empfehlenswert. Auch die Genossenschaftsmitglieder mit der entsprechenden Infrastruktur können in die Distribution eingebunden werden.

### **3.17.4 Kommunikationspolitik**

Wichtig ist zunächst die Entwicklung einer stimmigen Corporate Identity, vor allem eines Corporate Designs für die Talsperre Kriebstein. Genutzt werden sollten neben den klassischen Medien auch moderne wie eine gut gepflegte Website, Bewertungsportale und Social Media-Kanäle. Printprodukte dürfen dabei jedoch auf keinen Fall komplett abgeschafft werden, da diese vor allem für das ältere Publikum nach wie vor wichtig sind. Besonders im Direktmarketing ist es wichtig, den potentiellen Gästen etwas an die Hand geben zu können, dass sie auch zu Hause noch an den Kontakt erinnert und in dem wichtige Informationen zusammen gefasst sind. Die Umfänge können hier stark variieren, von der umfangreichen Broschüre oder Wanderkarte bis zum knappen Flyer mit nur den nötigsten Informationen, evtl. sogar nur der Internetadresse. Hierbei ist künftig vor allem auch auf eine Vernetzung der Kanäle, bewusstes crossmediales Marketing, zu achten. Auch die regionalen Medien sollten unbedingt aktiv in die Kommunikationspolitik eingebunden werden.

## Allgemein

Nach wie vor ist nicht nur unklar, wie genau das Alleinstellungsmerkmal der Talsperre Kriebstein aussehen soll, viele Anlieger sind sogar der Meinung, es wäre überhaupt keins nötig bzw. die schöne Landschaft würde genügen. In 3.8 sind die bisher hervorstechenden Eigenschaften der Talsperre bereits dargelegt. Trotzdem muss weiterhin darüber diskutiert werden, ob diese Merkmale ausreichen. Bisher wurde dies weder stichhaltig be- noch widerlegt.

Ob es nun bei der Natur bleiben wird, die Vielfalt in den Mittelpunkt rückt oder ein neues Alleinstellungsmerkmal geschaffen wird: Die Marketingstrategie muss diesem folgen. Bevor diese abschließend erstellt werden kann, muss die Diskussion um das Alleinstellungsmerkmal also qualitativ hochwertig geführt und zu einem für alle zufriedenstellendem Ergebnis gebracht werden.

### **3.18 Organisation der Vor-, Entwurfs- und Ausführungsplanung**

Die Vorplanung beinhaltet grobe Überlegungen zur Genossenschaftsgründung: Wer gründet bis wann unter Einhaltung welcher Zwischenfristen mit welchem Ziel die Genossenschaft. Sie wird von einem kleineren Kreis der eigentlichen Ideengeber und Initiatoren durchgeführt. Am Ende der Vorplanung sollten sich die Beteiligten einig sein, ob sie das Erreichen des Ziels als realistisch betrachten oder nicht – entweder, das Projekt wird angegangen oder fallengelassen. Die Vorplanung muss hier nicht weiter organisiert werden, da sie im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit und den entsprechenden Vorbetrachtungen durchgeführt wurde. Ist das Ergebnis ein Ja zur Gründung, folgt unter Zuhilfenahme der Ergebnisse die Entwurfsplanung.

Zu dieser sollten neben den Mitgliedern des Tourismusverein Kriebsteintalsperre e.V. (zu den Kompetenzen siehe 3.2.1) auf jeden Fall die GenoConsult GmbH als beratende Institution mit dem entsprechenden Know How zur Genossenschaftsgründung und der Zweckverband Kriebsteintalsperre bzw. die Anliegerkommunen beteiligt sein. Ziel ist es, die Erkenntnisse aus der Vorplanung zu konkretisieren. So muss beispielsweise ein genauer Wirtschaftsplan aufgestellt werden. Um aus den angenommenen und hergeleiteten Zahlen der Umsatzerwartungen belastbare Werte zu machen, ist beispielsweise eine genaue Befragung der Leistungsträger nötig. Außerdem muss die genaue Organisationsstruktur geklärt werden, hierzu gehört auch die Personalplanung. Die in der Marketingstrategie formulierten hauptsächlich qualitativen oder grob quantitativen Ziele müssen zu genauen, messbaren Zielen detailliert werden. Gleiches gilt für die verschiedenen Aspekte der Marketingstrategie und des Marketingplans. Die SWOT-

Analyse muss vervollständigt werden. Um spätere Konflikte zu vermeiden, sollten der Sächsische Burgenland e.V. und die LTM hinzugezogen werden.

In der Ausführungsplanung wird schließlich die Gründung sowie die Startphase (erstes Jahr) der Genossenschaft vorbereitet. Nötig sind hierfür eine Marketingagentur, Finanzierungsexperten, Fördermittelberater und Unternehmensplaner. Mit all diesen wird der Geschäftsbetrieb organisiert. Im Idealfall sind möglichst viele auch dieser Planer und Berater spätere Mitglieder der Genossenschaft. Dies senkt zum Einen die Kosten, sichert zum Anderen ein ehrliches Interesse am Gelingen des Unternehmens. Außerdem begleiten diese so auch über die Gründung hinaus die Genossenschaft und können bei anfänglichen Schwierigkeiten unterstützen.

Die Genossenschaftsgründung sollte zum Saisonabschluss erfolgen. Die Ausführungsplanung findet also während der Hauptsaison der Talsperre Kriebstein statt. Dies ist nicht weiter störend, da an ihr primär Sachkundige beteiligt sind, die nicht wie die touristischen Leistungsträger ins Saisongeschäft eingebunden sind. Ausführungs- und Entwurfsplanung sollten jeweils ca. sechs Monate umfassen. Die Entwurfsplanung findet also von Saisonende bis Saisonanfang (Oktober bis März) statt, die Ausführungsplanung folgt von April bis September.

Die Suche und Einladung der jeweils beteiligten übernimmt die Vorsitzende des Tourismusvereins Talsperre Kriebstein e.V., sobald die notwendigen Voraussetzungen geschaffen sind. Hierzu gehört vor allem die Einverständniserklärung des Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V. mit den vorgelegten Ergebnissen der Vorplanung.

### **3.19 Führung der Betriebsorganisation**

In einer eingetragenen Genossenschaft sind folgende Organe gesetzlich vorgesehen:

- Vorstand (mindestens 2 Personen)
- Aufsichtsrat (mindestens 3 Personen)
- Generalversammlung

Generell hat der Vorstand Gesamtgeschäftsführungsbefugnis, es sind jedoch abweichende Regelungen möglich.

Für die Tourismusgenossenschaft Kriebstein bieten sich folgende Organisationen an:

**Variante 1**

Vorstand und Geschäftsführung sind ehrenamtlich tätig. Die strategische Planung übernimmt der Marketingausschuss der Genossenschaft, ebenfalls ehrenamtlich. Marketingmaßnahmen werden teils von Genossenschaftsmitgliedern umgesetzt, teilweise vergeben. Eine angestellte Bürokraft (je nach Fördermöglichkeiten Voll- oder Teilzeit) kontiert vor, kümmert sich um sämtliche finanzielle Belange, den Schriftverkehr und hält den Kontakt zu den Mitgliedern. Jahresabschluss und Buchhaltung werden von dieser Fachkraft übernommen.

**Variante 2**

Vorstand und Geschäftsführung sind ehrenamtlich tätig. Die strategische Planung sowie die Umsetzung von Marketingmaßnahmen übernimmt eine angestellte Fachkraft, auch diese sollte im ersten Jahr gefördert sein. Den Schriftverkehr übernimmt teilweise der Vorstand, den Kontakt zu den Mitgliedern halten je nach Thema der Vorstand und die Fachkraft. Verwaltungsaufgaben können über Outsourcing beispielsweise an den Zweckverband oder die Stadt Mittweida vergeben werden.

## **4. Verallgemeinerung**

„Urlaub“ beinhaltet immer ein Gesamterlebnis, von der Beratung und den zur Verfügung stehenden Informationen bei der Urlaubssuche über die Anfahrt, Unterkunft, Gastronomie und Ausflugsziele/ Aktivitäten vor Ort bis zur Abreise und der anschließenden Pflege der Kundenkontakte. Zu diesem Gesamterlebnis tragen also immer unterschiedlichste Unternehmen bei. Stimmt ein Glied dieser Kette nicht, wird der ganze Urlaub unter Umständen im Nachhinein als mangelhaft betrachtet. Außerdem sucht der Kunde auch im Vorfeld selten ein bestimmtes Hotel, häufig werden eher bestimmte Regionen oder Städte als Ziel gewählt. Darum ist es wichtig, sich gemeinsam zu entwickeln und nach außen auch so zu präsentieren. Zwar sind Gewerbetreibende der gleichen Branche immer auch Konkurrenten, wenn durch eine gemeinsame Vermarktung mehr Gäste in die Region kommen, ist die Chance allerdings ziemlich groß, dass jeder davon profitiert, auch wenn der Mitbewerber ebenso etwas davon hat.

Was die Vernetzung anbelangt, liegen im Tourismus also immer gleiche Voraussetzungen vor, außer in Ausnahmefällen wie bspw. Wellnesshotels, die tatsächlich autark existieren können und auch gezielt gebucht werden. Unterschiede gibt es lediglich in den äußeren Umständen und in den verschiedenen historisch gewachsenen, bereits vorhandenen Beziehungen und Strukturen. Die Beziehungen unter den einzelnen Leistungsträgern waren gerade an der Talsperre Kriebstein bis vor zwei Jahren noch denkbar schlecht – wenn es hier gelingt, aus Konkurrenten Partner zu machen, sollte dies

also auch anderswo funktionieren. Strukturell gesehen war die Talsperre Kriebstein bisher ein weißer Fleck, anderswo gibt es bereits lange gepflegte Strukturen. Gut möglich, dass es schwerer ist, daraus auszubrechen, als etwas Neues zu schaffen.

Die vielen existierenden Tourismusvereine könnten als Gegenargument dieser Empfehlung betrachtet werden. Viele hiervon wurden jedoch, wie beispielsweise auch der Heimat- und Verkehrsverein Rochlitzer Muldental, zu Wendezeiten ins Leben gerufen, als Genossenschaften vielerorts als ein verpöntes Überbleibsel aus der DDR galten. Außerdem waren sie ein Zusammenschluss interessierter Bürger und Touristiker, die sich trafen und gemeinsam über Projekte berieten. Inzwischen arbeitet dieser Verein jedoch wirtschaftlich, besitzt mehrere Angestellte und die eigentlichen Mitglieder treffen sich nur selten, um die wichtigsten Entscheidungen zu treffen und werden ansonsten nur individuell zu einzelnen Projekten angefragt – mit Vereinsleben hat dies nichts mehr zu tun. Sinnvoll erscheint der Verein also in kleineren Strukturen, die (noch) nicht wirtschaftlich arbeiten können oder wollen, mit wachsenden Aufgaben bietet sich jedoch die Gründung einer Genossenschaft an.

## **5. Schlussfolgerung**

Die Vorbetrachtungen zur Genossenschaft und ihren Alternativen in 2. haben gezeigt, dass eine Genossenschaft generell diverse Vorteile gegenüber einem eingetragenen Verein oder einer GmbH aufweist, während andere Unternehmensformen für die anzu- gehenden Aufgaben unter den vorliegenden Bedingungen ganz ausgeschlossen werden können.

Alle Fragen, die es im Vorfeld einer Genossenschaftsgründung zu klären gilt, konnten zufriedenstellend beantwortet werden. Die nötigen Kompetenzen liegen bei den verschiedenen Leistungsträgern an der Talsperre Kriebstein vor. Kundengruppen und Zielmärkte sind mit dem entsprechenden Potenzial vorhanden. Absatzzahlen und Kapitalbedarf liegen in einem Verhältnis, das auf eine wirtschaftliche Tragfähigkeit schließen lässt. Risiken und Schwächen sind vorhanden, ebenso jedoch auch Stärken und Chancen, um diese auszugleichen. Die Ausgangssituation und vor allem die weitere Entwicklung machen ein Handeln dringend erforderlich. Die Tourismusgenossenschaft kann nicht nur für ihre Mitglieder, sondern für die gesamte Region erheblichen Nutzen stiften. Es sind ausreichend gemeinsame Interessen vorhanden, um eine breite Basis an Mitgliedern gewinnen zu können. Im Marketing bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, vor allem für einen Zusammenschluss vieler Leistungsträger.

Insgesamt kann die These

„Die Genossenschaft weist erhebliche Vorteile gegenüber dem eingetragenen Verein auf und ist an der Talsperre Kriebstein sowie im Tourismus allgemein umsetzbar.“

also belegt werden.

## **6. Ausblick**

Die Ergebnisse der Bachelorarbeit werden dem Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V. nach Ende der Saison 2013 in strategischen Gesprächen vorgelegt und zur Diskussion gestellt. Außerdem erhalten der Vorstand sowie der künftige Geschäftsführer des Zweckverband Kriebsteintalsperre Zugriff darauf. Wie von dieser Seite damit verfahren wird, wird sich erst nach dem erneuten Führungswechsel zeigen.

Einzelne Abschnitte wie beispielsweise die Untersuchung der Kundengruppe oder der Nutzen für die Region werden auch losgelöst vom Gesamtkonzept der Genossenschaft bei der weiteren Ideenfindung, Strategieentwicklung und beim Werben weiterer Unterstützer an der und für die Talsperre Kriebstein mit einfließen.

## Literaturverzeichnis

BETRIFFT: Business, Travel, Leisure: Reisen: Pauschalurlaub ist unverzichtbar!; URL: <http://betrifft.wordpress.com/2012/12/05/urlaub-reisen-tourismus-pauschalurlaub-reiseveranstalter/> Stand 22.07.2013

BGB, 07.05.2013

BRAUN, Michael: Guter Fisch braucht keinen Chef. In: taz.genossenschaft, 2012, S. 8

BROECKERS, Matthias: Einer für alle und zur Not alle für einen. Wie zwei Pioniere im 19. Jahrhundert zeitgleich das Genossenschaftsprinzip erfanden. In: taz.genossenschaft, 2012

BÜCHY, Jürgen et al (Hrg.): Fakten und Zahlen zum Deutschen Reisemarkt, 2012

DEUTSCHES EHRENAMT: Welche Risiken bestehen als ehrenamtliches Vorstandsmitglied?, URL: <http://www.deutsches-ehrenamt.com/de/cms/mitgliedschaft/risiken-des-vorstandes.html>, Stand: 21.07.2013

Die Genossenschaften: [www.genossenschaften.de](http://www.genossenschaften.de), Stand 30.12.2012

DTV: „DTV-Positionierung zur neuen EU-Förderperiode 2014-2020“, 2013

GRIMM, Bente: Auswirkungen des demographischen Wandels auf touristische Nachfragestrukturen in Deutschland und ausgewählten Quellmärkten. In: Zeitschrift für Tourismuswirtschaft Jg. 2 (2010) Heft 2, 2010, S. 111-132

Genossenschaftsgesetz 2013

HAEUSEL, Georg: Brain View, München 2008

HAUK, Joachim, in: HUBSCHNEIDER/ SIBOLD (Hrsg.): CRM – Erfolgsfaktor Kundenbindung, München, 2007

HEITZER-PRIEM, Ulrike: Wirtschaftsfaktor altern, Berlin 2011

Hrsg.: Verband Internet Reisevertrieb e.V.: „Daten und Fakten zum Online-Reisemarkt 2012, 2012

Prof. Dr. KALKA, Regine; Dr. MAESSEN, Andrea: Marketing, Planegg, 2010

KAYSER-TILOSEN, Jutta: Reisestudie der Commerzbank 2011

LEISSNER, Jan: „Verband ist keine Veranstaltungsagentur“ In: Freie Presse, Rochlitzer Ausgabe, 23.03.2013, S. 12

LVZ Online: „Planer: Für Leipziger Neuseenland fehlen 3 Millionen Euro“, Stand 22.07.2013

MENTZEL, Wolfgang: BWL Grundwissen, Planegg 2008

MEFFERT, Heribert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 1998

MUNDT, Jürgen: Ein weltweites Erfolgsmodell. Die Vereinten Nationen würdigen die Genossenschaftsidee mit einem internationalen Jahr. In: DIE WELT, Sonderbeilage GENOSSENSCHAFTEN, 07.Juli 2012, Seite 14

PELEKIS, Lena: Deutsche Tourismusanalyse 2012, 2012

PEPELS, Werner: Basiswissen Marketing, München 2008

ROESNER, Jörg-Michael: „Wirtschaftsfaktor Tourismus Deutschland“ 2012

SCHUERLLER, Anne M.: Zukunftstrend Empfehlungsmarketing, Göttingen, 2008

SENF, Yvonne: Best Ager als Best Targets?, Hamburg 2008

STEINHAUSER, Carolin Prof. Dr.: „Zertifikat für das Hotel am Kriebsteinsee“, 2012

TOURISMUSVEREIN TALSPERRE KRIEBSTEIN E.V.: „Satzung des Tourismusverein Talsperre Kriebstein e.V.“, 2013, § 2 Vereinsweck (1)

VOSSEBEIN in Peppels 2000, sowie Homburg/ Kromer 2003

VOYCER: Umfrage Erlebnistalsperre Kriebstein, 2011

WÖERRLE, Jana Tashina: Im Preiskampf mit den ganz Großen mithalten. Insolvenzen sind selten. In: deutsche Handwerks Zeitung, 2012, S. 2

WITT, Ullrich: ADAC Reise-Monitor 2012, S. 35



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname